

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 658.3005.95/.96

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
« 27 » квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Управління розвитком персоналу підприємства на засадах
соціальної відповідальності
(на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт»)»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-61М
Гарбарчук Катерина Володимирівна _____

Науковий керівник: канд. економ. наук, доц., Коцко Т. А. _____

Рецензент: професор, д-р. економ. наук., професор,
Семенченко Н. В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

ГАРБАРЧУК КАТЕРИНІ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. Тема дисертації: «Управління розвитком персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності (на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт»)».

науковий керівник дисертації: Коцко Т. А., канд. економ. наук, доцент.

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: процес розвитку персоналу підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти забезпечення розвитку персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність поняття управління розвитком персоналу підприємства та охарактеризувати його принципи;
- проаналізувати сучасні підходи до управління розвитком персоналу підприємства;
- розглянути сутність та роль соціальної відповідальності в забезпеченні розвитку персоналу підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити організаційно-економічну характеристику ПАТ «Мироніський хлібопродукт»;
- оцінити систему управління розвитком персоналу ПАТ «Мироніський хлібопродукт»;
- розкрити політику соціальної відповідальності ПАТ «Мироніський хлібопродукт» та визначити її роль в забезпеченні розвитку персоналу.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити напрями вдосконалення управління розвитком персоналу у ПАТ «Мироніський хлібопродукт»;
- сформулювати соціально-орієнтовані пріоритети в системі управління розвитком персоналу підприємства та шляхи їх реалізації;
- обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих напрямів на ПАТ «Мироніський хлібопродукт».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) сутність поняття та напрями управління розвитком персоналу підприємства;
- 2) сучасні підходи управління розвитком персоналу підприємства;
- 3) соціальна відповідальність та її роль у забезпеченні розвитку персоналу підприємства;
- 4) організаційно-економічна характеристика ПАТ «Мироніський хлібопродукт»;
- 5) система управління розвитком персоналу ПАТ «Мироніський хлібопродукт»;
- 6) політика соціальної відповідальності ПАТ «Мироніський хлібопродукт»;
- 7) роль соціальної відповідальності в забезпеченні розвитку персоналу ПАТ «Мироніський хлібопродукт»;
- 8) напрями вдосконалення управління розвитком персоналу у ПАТ «МХП»;
- 9) соціально-орієнтовані пріоритети в системі управління розвитком персоналу «Мироніський хлібопродукт»;
- 10) економічна доцільність реалізації запропонованих напрямів на ПАТ «Мироніський хлібопродукт».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Тези: Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, IX Всеукраїнська науково-практична конференція "Сучасні підходи до управління підприємством";
2. Тези: Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства, Двадцять п'яті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції;
3. Стаття: Політика соціальної відповідальності підприємства та її роль у забезпеченні розвитку персоналу, Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством».
4. Тези: Соціальна відповідальність працівників як ключовий фактор успішного розвитку сучасних підприємств, Міжнародна наукова інтернет-конференція "Світ економічної науки"

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	до 20.03.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності	до 01.06.2017	
3.	Оцінка систему управління розвитком персоналу ПАТ «Мироніський хлібопродукт»	до 01.09.2017	
4.	Дослідження політики соціальної відповідальності ПАТ «Мироніський хлібопродукт» та її ролі в забезпеченні розвитку персоналу	до 01.11.2017	
5.	Виявлення та обґрунтування слабких сторін управління розвитком персоналу у розрізі соціальної відповідальності	до 01.12.2017	
6.	Формування напрямів вдосконалення управління розвитком персоналу у ПАТ «Мироніський хлібопродукт»;	до 20.01.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	до 01.02.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	до 17.04.2018	

Студент

Гарбарчук К. В.

Науковий керівник дисертації

Коцко Т. А.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Управління розвитком персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності» містить 116 сторінок, 18 таблиць, 30 рисунків, 3 формули, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Враховуючи турбулентні умови середовища, тенденції, що відбуваються, обумовлюють постійне зростання людського фактору як ключового аспекту ефективності та конкурентоспроможності організації. Відтак, виховання соціально відповідального персоналу є провідним завданням для досягнення поточних і довгострокових цілей компанії з метою формування висококваліфікованого та конкурентоспроможного працівника. Таким чином, необхідний пошук інноваційних методів управління розвитком персоналу, серед яких передові позиції займає корпоративна соціальна відповідальність.

Метою роботи є обґрунтування напрямів управління розвитком персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних *завдань*:

- розглянути сутність поняття, напрями, принципи та сучасні підходи управління розвитком персоналу підприємства;
- дослідити сутність та роль соціальної відповідальності в забезпеченні розвитку персоналу підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ПАТ «МХП»;
- оцінити систему управління розвитком персоналу ПАТ «МХП»;
- розкрити політику соціальної відповідальності ПАТ «МХП»;
- визначити напрями вдосконалення управління розвитком персоналу та обґрунтувати їх економічну доцільність на ПАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти забезпечення розвитку персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності.

У роботі було використано наступні *методи дослідження*: аналізу, синтезу, порівняння, групування, формування таблиць, графіків, прогнозування та узагальнення.

Наукова новизна: удосконалено поняття розвитку персоналу, а саме його взаємозв'язки із соціальною відповідальністю; запропоновано нові напрями розвитку персоналу на ПАТ «МХП» на засадах соціальної відповідальності.

Практичне значення отриманих результатів, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу управління розвитком персоналу ПАТ «МХП» на засадах соціальної відповідальності. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Розроблені в роботі рекомендації та пропозиції були представлені на розгляд Департаменту управління персоналом ПАТ «МХП», прийняті до використання (акт впровадження № 08/18 від 11.03.2018).

Публікації за обраною темою:

1. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2018 р. – Київ: КІП ім. Ігоря Сікорського, 2018 – 106 с.;
2. Гарбарчук К. В., Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства, Двадцять п'яті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. – Львів, 2018 – 20-21 с.
3. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Політика соціальної відповідальності підприємства та її роль у забезпеченні розвитку персоналу, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць, елект. наук. вид., URL: <http://spu.fmm.kpi.ua>
4. Гарбарчук К. В., Соціальна відповідальність працівників як ключовий фактор успішного розвитку сучасних підприємств, Двадцять шості економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. – Львів, 2018 – 17-18 с.

Ключові слова: управління розвитком, управління персоналом, розвиток персоналу, соціальна відповідальність; соціально відповідальне управління.

ABSTRACT

Master's thesis on « Management of personnel development of the enterprise on the basis of social responsibility» includes 116 pages, 18 tables, 30 drawings, 4 attachments. The bibliography list consists of 61 items.

Taking into account the turbulent environment conditions, the ongoing trends determine the continuous growth of the human factor as a key aspect of the organization's efficiency and competitiveness. Hence, educating socially responsible personnel is a key task for achieving the company's current and long-term goals in order to form a highly skilled and competitive employee. Thus, it is necessary to search for innovative methods for managing the development of personnel, among which corporate social responsibility takes the leading position.

The aim of the work is to substantiate the directions of management of the development of personnel of the enterprise on the basis of social responsibility.

Achievement of the set goal determines the following tasks:

- to consider the essence of the concept, directions, principles and modern approaches to the development of personnel of the enterprise;
- to investigate the essence and role of social responsibility in ensuring the development of personnel of the enterprise;
- to carry out organizational and economic characteristics of PJSC "MHP";
- to evaluate the personnel development management system of PJSC "MHP";
- to reveal the policy of social responsibility of PJSC "MHP";
- determine the directions of improvement of personnel development management and substantiate their economic expediency at PJSC "MHP".

The object of the research is the process of personnel development of the enterprise.

The subject of the research is theoretical, scientific-methodical and practical aspects of ensuring the development of personnel of the enterprise on the basis of social responsibility.

In the master's thesis were used the following research methods: analysis and synthesis, logical, grouping, formation of tables, graphs, comparisons, forecasting and generalization.

Scientific novelty: the main scientific positions, recommendations and conclusions of work are brought to the level of methodical generalizations and applied tools; has further developed the concept of staff development, which enables to reflect the main interrelations between staff development and social responsibility; New directions of personnel development at PJSC "MHP" on the basis of social responsibility are offered.

The practical significance of the results obtained is to substantiate the proposals on the process of management development of personnel at PJSC "Myronivsky Hliboproduct" on the basis of social responsibility. It was determined the economic effect from the implementation of the proposed measures.

The recommendations and proposals developed in the work were submitted for consideration by the Department of Personnel Management of PJSC "MHP", adopted for use (implementation act No. 08/18 dated March 11, 2018).

Publications on the selected topic:

1. Kotsko T. A., Harbarchuk K. V., Suchasni tendentsii u formuvanni polityky rozvytku personalu pidpriemstva, Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom: zb. tez dop. IX Vseukr. naukiu-prakt. konf., 12 kvitnia 2018 r. – Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2018 – 106 s.;

2. Harbarchuk K. V., Rozvytok personalu yak osnova efektyvnoi realizatsii sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva, Dvadtsiat piati ekonomiko-pravovi dyskusii: materialy naukovo-praktychnoi internet-konferentsii. – Lviv, 2018 – 20-21 s.

3. Kotsko T. A., Harbarchuk K. V., Polityka sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva ta yii rol u zabezpechenni rozvytku personalu, Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom: zb. nauk. prats, elekt. nauk. vyd., URL: <http://spu.fmm.kpi.ua>

4. Harbarchuk K. V., Sotsialna vidpovidalnist pratsivnykiv yak kliuchovyi faktor uspishnoho rozvytku suchasnykh pidpriemstv, Dvadtsiat shosti ekonomiko-pravovi dyskusii: materialy naukovo-praktychnoi internet-konferentsii. – Lviv, 2018 – 17-18 s.

Keywords: management, personnel management, personnel development, social responsibility; socially responsible management.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	12
1.1. Управління розвитком персоналу підприємства: система напрямів та основні принципи	12
1.2. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу підприємства	21
1.3. Сутність та роль соціальної відповідальності в забезпеченні розвитку персоналу підприємства	31
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	43
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	43
2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу підприємства.....	54
2.3. Дослідження політики соціальної відповідальності підприємства та її ролі в забезпеченні розвитку персоналу	65
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	78
3.1. Напрями вдосконалення управління розвитком персоналу	78
3.2. Визначення соціально-орієнтованих пріоритетів в системі управління розвитком персоналу підприємства та шляхів їх реалізації	88
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих напрямів на підприємстві.....	98
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Враховуючи турбулентні умови сучасного середовища, відбуваються зміни у змісті та характері праці, збільшується її інтелектуалізація, зростає мобільність працівників та інші тенденції обумовлюють постійне зростання людського фактору як ключового аспекту ефективності та конкурентоспроможності організації. Загально відомим фактом є те, що персонал – це стратегічно важливий ресурс кожної компанії на сучасному ринку, а його розвиток – головною передумовою її конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день, планування та організація процесу розвитку персоналу є провідним завданням для досягнення поточних і довгострокових цілей компанії з метою формування висококваліфікованого, конкурентоспроможного та освіченого працівника. Відповідно до класичних підходів розуміння соціальної відповідальності, підприємство зобов'язане бути соціально відповідальним не тільки перед суспільством, але й перед власними працівниками. Таким чином, необхідно впроваджувати інноваційні методи управління розвитком персоналу, серед яких передові позиції займає корпоративна соціальна відповідальність. Відтак, соціальна відповідальність крок за кроком набуває статусу нової філософії управління, ґрунтуючись на яку компанії своєю головною метою виділяють не тільки збільшення прибутків, але й створення суспільного блага і підтримку екологічної стабільності.

Дослідження теоретико-методологічних положень із управління розвитком персоналу підприємство були численно розглянуті у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як Егоришин А.П., Меньшикова М. О., Щекин Г. В., Савченко В. А., Хентце И., Збрицька Т. П., Грішнова О. А. та інші. Зростання інтересу науковців до сфери соціальної відповідальності забезпечило вагомий внесок у дослідження сутності, змістовності та значення її в управлінні персоналу розвитку підприємства. Серед них відомі такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Дейч М. Є., Пермінова Г. В.,

Супрун Н. А., Усатенко О., П. Друкер, Д. Грейсон, А. Ходжес, А. Колот [9] та інші.

Метою роботи є обґрунтування напрямів управління розвитком персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

— розглянути сутність поняття управління розвитком персоналу підприємства та охарактеризувати систему напрямів, його основні принципи;

— проаналізувати сучасні підходи до управління розвитком персоналу підприємства;

— розглянути сутність та роль соціальної відповідальності в забезпеченні розвитку персоналу підприємства;

— здійснити організаційно-економічну характеристику ПАТ «Мироніський хлібопродукт»;

— оцінити систему управління розвитком персоналу ПАТ «Мироніський хлібопродукт»;

— розкрити політику соціальної відповідальності ПАТ «Мироніський хлібопродукт» та визначити її роль в забезпеченні розвитку персоналу;

— визначити напрями вдосконалення управління розвитком персоналу у ПАТ «Мироніський хлібопродукт»;

— обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих напрямів на ПАТ «Мироніський хлібопродукт».

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти забезпечення розвитку персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Базою дослідження було обрано Публічне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт».

У процесі виконання дисертації освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та

вітчизняних вчених, що присвячені питанням розвитку персоналу та соціальній відповідальності. У магістерській дисертації було використано наступні *методи дослідження*: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2014-2016 років; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Наукова новизна дослідження полягає у такому: основні наукові положення, рекомендації та висновки роботи доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію; дістало подальшого розвитку поняття розвитку персоналу, яке дає змогу відобразити його основні взаємозв'язки із соціальною відповідальністю; запропоновано нові напрями розвитку персоналу на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» на засадах соціальної відповідальності.

Практичне значення отриманих результатів, викладених у дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу управління розвитком персоналу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» на засадах соціальної відповідальності. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення механізму розвитку персоналу були представлені на розгляд Департаменту управління персоналом ПАТ «Миронівський хлібопродукт», де було отримано позитивний відгук від провідних фахівців та прийняті до використання у практичній діяльності (акт впровадження № 08/18 від 11.03.2018).

Апробація результатів роботи:

1. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2018 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018 – 106 с.;

2. Гарбарчук К. В., Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства, Двадцять п'яті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. – Львів, 2018 – 20-21 с.

3. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Політика соціальної відповідальності підприємства та її роль у забезпеченні розвитку персоналу, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць, елект. наук. вид., URL: <http://spu.fmm.kpi.ua>

4. Гарбарчук К. В., Соціальна відповідальність працівників як ключовий фактор успішного розвитку сучасних підприємств, Двадцять шості економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. – Львів, 2018 – 17-18 с.

Ключові слова: управління розвитком, управління персоналом, розвиток персоналу, соціальна відповідальність; соціально відповідальне управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1. Управління розвитком персоналу підприємства: система напрямів та основі принципи

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер забезпечення життєдіяльності підприємства, адже воно є рушійною силою у збільшенні його ефективності. Безумовно, персонал є найбільшою цінністю організації. Швидкий розвиток суспільства, зміни в розвитку продуктивних сил в реаліях сьогодення, де найбільш головним є знання, кваліфікація вимагають від керівництва посиленої уваги до людини і її творчих здібностей.

Рівень розвитку персоналу є ключовим фактором у ефективності функціонування кожної компанії. Звідси, в умовах турбулентності зовнішнього середовища, швидкого зношення теоретичних знань, умінь та навичок спроможність організації підвищувати рівень професійності своїх працівників є одним із найвагоміших показників забезпечення конкурентоспроможності на її ринку.

Перш за все, надамо визначення поняттям «персонал», «управління персоналом» та «розвиток персоналу», які є близькими за значеннями тому, що основою впливу виступає саме працівники, правильне використання яких дасть змогу досягнути поставленої мети.

На думку А. П. Єгоришина, термін «персонал» об'єднує усі складові частини трудового колективу підприємства та включає усіх працівників (трудовий колектив), що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [1, с. 15].

Ковальчук І.В. зазначає, що персонал підприємства - це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [2].

Отже, персонал – це працівники організації, що володіють певними навичками, кваліфікацією, здібностями які організація використовує з метою досягнення власних завдань.

Управління персоналом, М. О. Меншикова вважає, що це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності [3]. Так, Щекин Г.В. управління персоналом (людськими ресурсами) трактує як процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, що виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них [4, с. 271-272].

У економічній енциклопедії менеджмент персоналу трактується як комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики [5, с. 295]. Головними напрямками діяльності у сфері управління персоналом підприємства чи його складовими (Рис. 1.1), є:

- визначення потреби у персоналі (планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби у персоналі);
- відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);
- розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);
- розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);

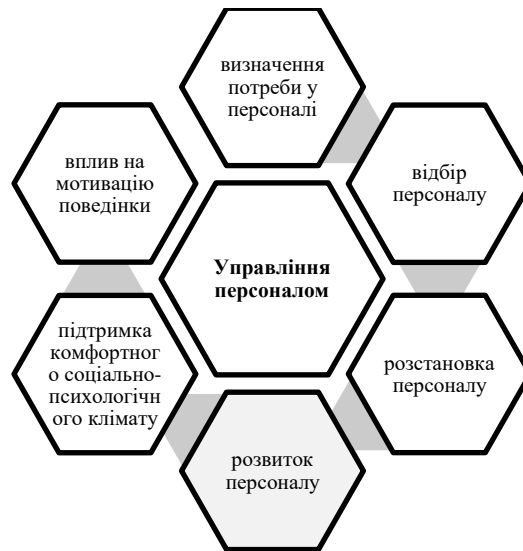


Рис. 1.1. Напрямки управління персоналом

Складено на основі: [6, с. 94]

- підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємостосунків);
- вплив на мотивацію поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);
- управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, спрямованих на формування у працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємостосунків, облік та статистика персоналу, інформування колективу) [6, с. 94].

Як бачимо, що розвиток персоналу є однією з функціональних елементів системи управління персоналом, тобто його підсистемою. Розвиток персоналу є складовою взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного та продуктивного управління.

Розглядаючи поняття «розвитку персоналу», О.А. Грішнова зазначила, що це сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації,

оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [7, с.16].

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [8].

Український мобільний банк знань дає трохи інше тлумачення терміна «розвиток персоналу»: система навчання, організаційного розвитку й професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на рішення й поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності [9].

Інші трактування поняття розвиток персоналу наведені у табл. 1.1. У цілому, узагальнюючи вище перераховані тлумачення даної категорії, можна зробити такі кілька висновків:

1) Розвиток персоналу розглядається або як сукупність заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації, або як процес надбання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Безперечно, обидва підходи мають право на існування, однак, на нашу думку, розвиток персоналу має розглядатися як процес, безперервність якого забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у даній сфері.

2) У більшості визначень термін «розвиток персоналу» обмежують професійним розвитком. Однак не можна, на нашу думку, відокремлювати професійний і навіть організаційний розвиток працівника від його розвитку як особистості. Тільки у випадку гармонійного розвитку всіх (особистісних, професійних, соціальних й ін.) характеристик людини можна говорити й про розвиток працівника як такий взагалі.

3) Розвиток часто ототожнюють із надбанням додаткових навичок, знань, умінь, компетенцій тощо. Щодо персоналу, на наш погляд, розвиток варто розглядати не як збільшення числа якісних характеристик (екстенсивний

процес) працівника, а як процес їхнього вдосконалення й виведення на якісно новий рівень (інтенсивний процес).

Таблиця 1.1.

Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»

Автор 1	Характеристика 2	Ключова відмінність 3
Прокопенко І.	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток .	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Енциклопедичний словник	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Хентце І.	Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог. Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей. Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємства.	Кадрово-економічна функція
Веснін В.	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації.	Розкриття особистісного потенціалу працівника
Філософська енциклопедія	Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі.	Вищий тип руху
Зенов'єв А.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей об'єкта.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта

Джерело: [10-15]

4) Крім того, необхідно розглядати розвиток персоналу не як формальний, одноразовий захід по відношенню до співробітників, а як динамічний і чітко спланований процес, що носить стратегічний і перманентний характер [8].

Отже, після проведеного аналізу вище поданих понять, можна дійти висновку, що управління розвитком персоналу – це дії спрямовані на розробку та реалізацію заходів, направлених на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників відповідно до стратегії розвитку організації. Дане управління повинне розкривати потенціал працівників, розширювати наявний спектр знань, змінювати відносини між людьми та посилювати комунікації. На мою думку, Мажник Н. А. надала найбільш змістовне тлумачення даного поняття, що це серія безперервних взаємопов'язаних дій, що забезпечують цілеспрямований і безперервний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою підвищення адекватності якості робочої сили вимогам робочого місця, більш ефективного використання їх потенціалу та залучення факторів зацікавленості у праці [16, с. 103–107.].

Звідси, можна сформулювати основні завдання розвитку персоналу, завдяки яким досягаються стратегічні цілі організації, до них можна віднести [17]:

- пошук і підтримка потенційного до навчання персоналу;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Якщо коротко резюмувати, то основне завдання розвитку персоналу полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу, організації в цілому.

Кожна система розвитку персоналу вимагає дотримання принципів, якими слід керуватися та відповідати певним нормам, тому це вагомо впливає на процес розвитку персоналу та є умовою успішного кінцевого результату. Базові принципи розвитку персоналу поділено на дві групи: загальні та специфічні (Рис. 1.3). Розглянемо детальніше деякі з них [18]:

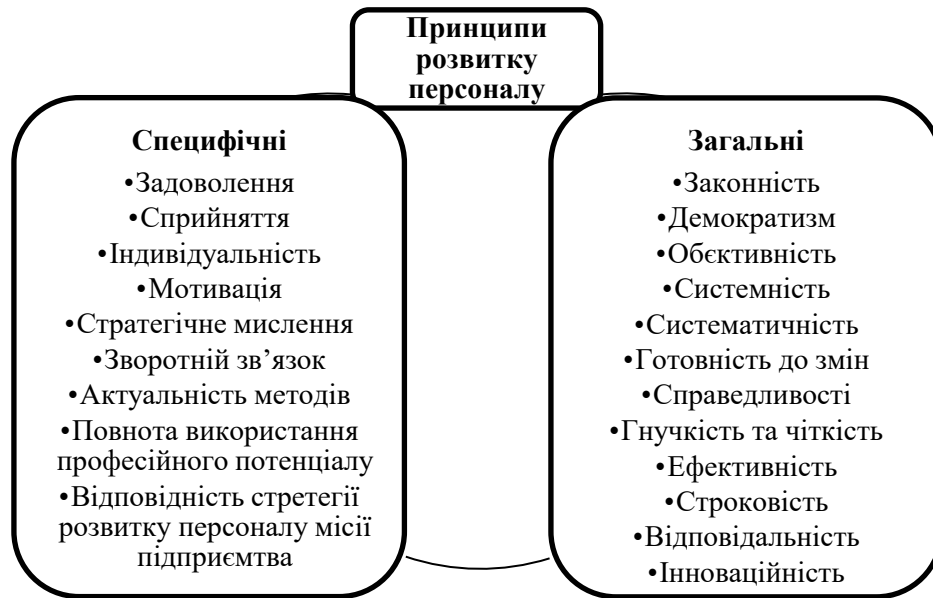


Рис.1.3. Принципи розвитку персоналу

(Розроблено автором)

1) Принцип індивідуальності. Організовуючи професійне навчання персоналу, слід звертати увагу на їх професійні та особисті особливості кожного працівника.

2) Принцип інноваційності полягає у тому, що стратегія розвитку персоналу має включати техніко-технологічні досягнення та орієнтуватись на перспективу їх впровадження як умови підвищення конкурентоспроможності організації.

3) Принцип чіткості зводиться до того, що процес розвитку має не хаотичний, а точно визначений характер, тобто відбувається з прив'язкою до індивідуальних та групових програм. З даним принципом є тісно зв'язані принципи гнучкості та готовності до змін, сутність яких проявляється через можливість оперативно коригувати програми, плани відповідно до зовнішніх та внутрішніх змін.

4) Принцип задоволення та сприйняття. З метою психологічної розрядки та знання напруги під час навчального процесу слід задіяти такі прийоми, що дозволяють релаксувати та найбільш ефективно сприймати потік інформації. Організація навчань спрямована на те, щоб працівники максимально отримували задоволення від професійного розвитку, що є передумовою успішного засвоєння знань та навичок.

5) Принцип відповідальності має дотримувати як зі сторони керівництва, так і зі сторони працівників, що проявляється у дотриманні норм законодавства, актів та положень всередині підприємства.

6) Принцип системності полягає у взаємозв'язку та взаємодоповнення кожного елемента системи розвитку персоналу.

7) Принцип мотивації базується на зацікавленості у розвитку усіх сторін та присутності стимулюючого аспекту, того, що буде спонукати до розвитку.

8) Принцип зворотного зв'язку. Розвиток працівників має бути забезпечений якісним та вчасним зворотним зв'язком, що дозволить зацікавити та стимулювати останніх.

9) Принцип ефективності передбачає, що витрати на розвиток персоналу будуть значно меншими, аніж економічний ефект.

10) Принцип відповідності стратегії розвитку персоналу місії підприємства. Професійно-кваліфікаційні характеристики працюючих є тактичною та стратегічною підвалинами підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Тому існує тісний зв'язок між місією підприємства, яка представлена бажаним рівнем конкурентоспроможності та розвитком персоналу, що є шляхом досягнення поставленої мети і складовою місії підприємства.

Зміст виконуваної роботи на конкретній посаді визначається набором певних функцій. Функції визначають вид управлінської діяльності, незалежно від місця їх прояву, тобто від підприємства, характеру його діяльності, місця знаходження, масштабів діяльності тощо. Серед загальних функцій менеджменту можна відокремити планування, організацію, управління,

мотивацію та контролювання. Якщо ж говорити у контексті управління розвитку персоналу, то необхідно більше зосередитись на конкретних функціях, що визначають саме вплив на працю персоналу. Виділимо функції, що є притаманні управлінню розвитку персоналу, серед них Маркова Н. С. виокремлює [19]:

- визначення пріоритетних складових системи розвитку персоналу щодо роботи над ними;

- визначення фінансових та нематеріальних можливостей підприємства щодо розвитку персоналу;

- проведення профорієнтаційної роботи серед персоналу на предмет виявлення їх здібностей щодо виконання певних виробничо-управлінських функцій;

- розробка та впровадження програм з адаптації персоналу;

- виявлення професійно-компетентнісного рівня працівників та означення його відповідності займаній посаді на основі проведення їх оцінки;

- проведення професійного навчання персоналу на основі первинної професійної підготовки, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки тощо;

- виявлення особистісних та професійних якостей персоналу з метою планування їх кар'єрного зростання й кар'єрного якорю та їх взаємозв'язок з пріоритетами розвитку підприємства;

- виявлення необхідності щодо оновлення або модернізації методичного та програмного забезпечення;

- розробка та реалізація програм з розвитку персоналу;

- дотримання положень законодавства в частині розвитку персоналу;

- забезпечення умов для гармонійного розвитку персоналу;

- регулювання відносин між працівником, профспілкою та роботодавцем (або його представником);

- координація робіт лінійних та кадрових менеджерів.

Окрім загальних та конкретних функцій розвитку персоналу, можна виділити і специфічні. До них Маркова Н. С. [19] відносить:

- функція продукування знань відповідає за необхідність створення,
- трансферу, розповсюдження, акумулювання та збереження знань, що генеруються персоналом з метою їх використання сьогодні та в майбутньому;
- просвітницька функція передбачає всебічний розвиток професійно-інтелектуальних здібностей працівників на основі первинної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- функція розподілу ресурсів на розвиток персоналу за першочерговим принципом в залежності від стратегічних цілей підприємства;
- функція інноватики передбачає забезпечення процесу профорієнтації, адаптації, оцінки, професійного навчання, мотивації, соціального розвитку персоналу сучасними засобами зв'язку, роботи, обробки інформації;
- функція узгодження цілей працівників та підприємства на основі виявлення взаємовигідних пріоритетних задач [19].

Об'єднуючи дані функції (загальні, конкретні та специфічні) у комплекс дій, вони дають можливість керуючій підсистемі досягнути соціально-економічну ефективність діяльності організації.

Проаналізувавши основні поняття, напрями, функції та принципи управління розвитком персоналу можна дійти висновку, що воно є складною системою та вимагає від управлінців значних зусиль, адже саме рівень розвитку персоналу є рушійною силою та забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

1.2. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу підприємства

Рівень конкурентоспроможності будь-якої організації в умовах ринкових відносин, насамперед, визначається професійно-кваліфікаційним рівнем її

персоналу. Упровадження досягнень науково-технічного прогресу й посилення конкуренції між організаціями на ринку значно прискорює процес старіння професійних знань, умінь та навичок, що в свою чергу знижує конкурентоспроможність персоналу, а відтак – і підприємства на ринку виробництва товарів чи надання послуг. Це обумовлює необхідність цілеспрямовано займатись управлінням професійним розвитком робітників і фахівців за сучасними підходами.

Сукупність дій управлінців певної організації щодо розвитку персоналу можна охарактеризувати у вигляді моделі, що відповідає досягненню стратегічних цілей використовуючи кадровий потенціал задля отримання певного економічного ефекту. Під моделлю управління розвитком персоналу можна розуміти певну сукупність ознак та елементів, що відрізняють компанію у поведінці відносно розвитку його персоналу. На сьогоднішній день виділяють чотири моделі, що використовуються у практиці вітчизняних та зарубіжних компаній (Рис. 1.4).

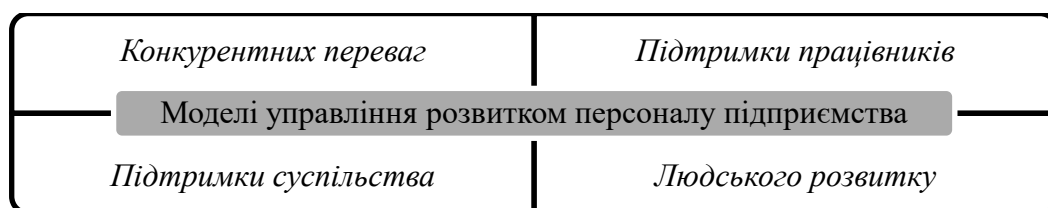


Рис. 1.4. Моделі управління розвитком персоналу підприємства

Розроблено автором на основі: [20, с. 323-327]

Модель конкурентних переваг передбачає створення умов для конкуренції працівників на підприємстві, згідно неї індивідуальні здібності, навички, знання працівників повинні бути якнайефективніше використані для забезпечення та зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Використання даної моделі передбачає постійний аудит персоналу задля виявлення реальних потреб підприємства як в його кількості, так і в рівні якості. Передбачається постійний контроль за працівниками, оцінка їх здібностей та рівня знань, встановлення відповідностей між потребами підприємства на даний час та відповідності цій потребі кожного з працівників. Встановлення такого типу

організаційної культури, за яким кожен працівник «сам за себе» та не націлений на роботу в команді.

На нашу думку, така модель РП має як свої беззаперечні переваги: кожен працівник націлений на постійне самовдосконалення, підвищення рівня знань та навичок, однак має і суттєві недоліки, а саме:

- значний рівень конфліктів та стресів на робочому місці;
- високий рівень плинності кадрів з причин: неготовності працівника до роботи в постійному стресі; низькому рівню згуртованості колективу; «відставанню» працівника до швидкості висування підприємством вимог до нього; хедхантингу.

Хедхантинг - «полювання за головами», є одним з напрямків пошуку та підбору персоналу ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців. Є найбільшою проблемою для підприємств з такою моделлю РП, тому що воно може або втратити найбільш цінних співробітників через переманювання їх до конкурентів, або ж потрапити в залежність від них, коли працівники «маніпулюють» підприємством, розуміючи, що є дуже важливими для них.

Модель підтримки працівників передбачає підвищення якості трудового життя персоналу підприємства. Основними заходами з реалізації даної моделі є наступні: ліквідація важкої фізичної праці, автоматизація та механізація праці; організація та реалізація програм соціальної підтримки працівників підприємства; створення на підприємстві оптимальних умов праці, організація та реалізація програм з охорони праці та здоров'я працівників; формування та впровадження відповідної організаційної культури тощо.

Реалізація даної моделі РП націлена на створення у працівників сильної внутрішньої мотивації до саморозвитку та сильного ступеня лояльності до даного підприємства. Серед переваг для підприємства додатково можна назвати низький рівень плинності кадрів та розвинену організаційну культуру. Однак реалізація вище перелічених заходів не стовідсотково призведе до реального підвищення ступеню знань працівників, тобто не завжди працівник готовий

«віддавати» підприємству (у вигляді підвищення своєї кваліфікації та рівня знань) стільки ж, скільки отримав від нього. Це є основним недоліком та ризиком впровадження даної моделі РП.

Модель підтримки суспільства реалізується через механізм становлення соціально-відповідального підприємства, що декларується як елемент корпоративної культури та загальної стратегії ведення бізнесу. Підприємство, що дотримується принципів ведення соціально-відповідального бізнесу, бере на себе зобов'язання вести діяльність відповідно до етичних норм і робити внесок в економічний розвиток за рахунок поліпшення якості життя як власних співробітників і їх сімей, так і всього місцевого населення й суспільства в цілому. Тобто соціально-відповідальні компанії здійснюють свою діяльність таким чином, щоб відповідати очікуванням суспільства, пов'язаним із дотриманням етичних, правових, благодійних, природоохоронних, комерційних та громадських принципів, або навіть перевершувати ці очікування. Нажаль, така модель діяльності не характерна для більшості вітчизняних підприємств та не відповідає тим принципам, за яким в наш час ведеться бізнес.

Модель-концепція людського розвитку включає наступні елементи: забезпечення працівникові безперервної освіти та надання можливості для навчання; підтримку здоров'я працівника; підтримку відповідного рівня матеріального забезпечення для гідного життя працівника та членів його сім'ї. Головною метою такої моделі є розкриття та реалізація потенціалу працівника, за якої здійснюється орієнтація на різні аспекти потенціалу: інтелектуального, культурного, освітнього, творчого, фізичного та трудового. Тобто реалізація такої моделі РП включає всі найкращі характеристики вище перелічених моделей, націлена на багатогранний розвиток працівників, зближення коаліційних цілей на підприємстві, що природно призводить до зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Однак дана модель є найбільш важко реалізованою через великі фінансові, управлінські, організаційні вкладення для її реалізації [20, с. 323-327].

При формуванні цілей та завдань управління розвитком персоналу в системі управління персоналом, підприємства мають враховувати як світовий досвід країн з розвинутою економікою, так і власні стратегії розвитку. Процеси розвитку персоналу змінюватимуть модель поведінки власне персоналу, впливаючи на кожний з 6-ти елементів: працівників, співробітників (їх колег), лінійний менеджмент, організацію, поведінку та вихідні результати [22]. Підходи до управління розвитком персоналу змінюються в залежності від рівня атрибутивної структури (рис. 1.5).

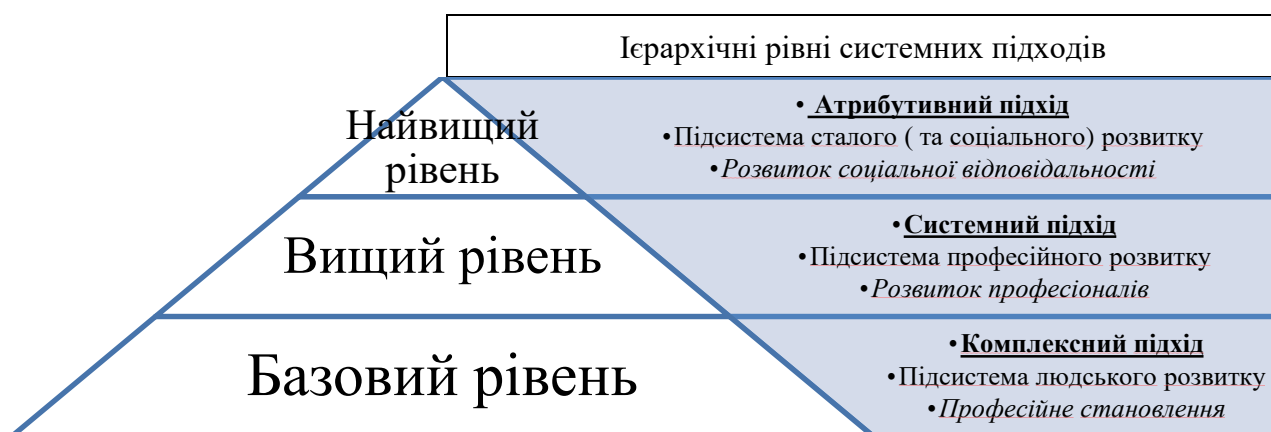


Рис. 1.5. Структура системи управління розвитком персоналу

Джерело: [22]

На рисунку 1.5 можна побачити, що базовий рівень будується на комплексному підході, вищий відповідає системному, а найвищий відповідає атрибутивному підходу, що виражається у роботі підсистеми професійного, людського, сталого (соціального) розвитку та програм, які їм відповідають.

Професійний розвиток персоналу підприємств ґрунтується на людському розвитку при формуванні атрибутивної структури, основними сферами застосування якого є формування умінь та технічних навиків, перш за все, при первинній підготовці персоналу в системі освіти. З іншого боку, професійний розвиток персоналу підприємств є підґрунтям для сталого (та соціального) розвитку при формуванні атрибутивної структури, основними сферами застосування якого є соціалізація та орієнтація персоналу, консультування та благополуччя працівників, різноманітність штатної політики, культивування соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Вищий рівень структури характеризується загальним індексом глобальної конкурентоспроможності. Під професійним розвитком персоналу підприємств розуміємо розвиток працівників як професіоналів, тобто розвиток, який провадять підприємства для своїх працівників переважно в рамках їх професійної сфери діяльності, що відповідає професійному розвитку особистості на стадіях професійної адаптації, первинної і вторинної професіоналізації, професійної майстерності. Найвищий рівень структури має характеризуватися індексом сталого розвитку, під яким світова спільнота розуміє шлях розвитку, за яким максимізація людського добробуту для сучасних поколінь не призводить до погіршень і спадів в майбутньому [23].

Організацію процесу розвитку персоналу можна спостерігати на рис. 1.6. Система навчання і розвитку персоналу розкривається в акронімі ADDIE [24]:

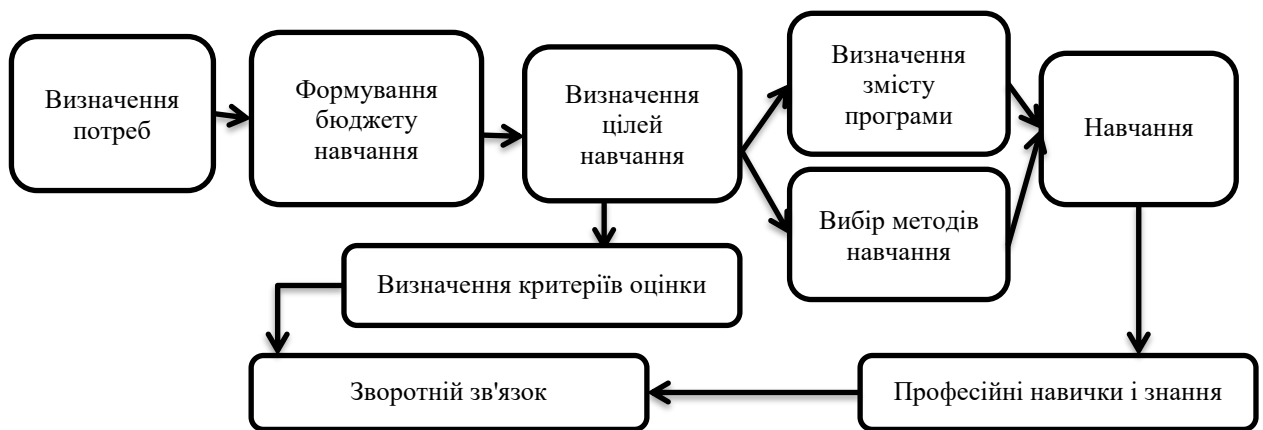


Рис. 1.6. Організація процесу управління розвитком персоналу

Складено на основі: [23]

1. A (Needs Assessment) – виявлення потреб у навчанні та створення ясної картини щодо того, кого і чому потрібно вчити для досягнення стратегічних аспектів управління розвитком персоналу організації;

2. D (Program Design) – планування корпоративної програми навчання, яка визначає терміни, бюджет, категорії персоналу, методи його навчання і розвитку;

3. D (Program Development) – розробка навчальних програм для вирішення завдання навчання кожної категорії персоналу;

4. I (Program Implementation) – проведення навчання за запланованою програмою.

5. E (Evaluation) – оцінка результатів навчання і розвитку.

Проаналізувавши останні тенденції у практиці розвитку персоналу та теоретичні напрацювання в цій сфері, до основних підходів розвитку персоналу підприємства слід віднести такі (рис. 1.7):



Рис. 1.7. Області розвитку персоналу

Джерело: [17]

1) *Організаційний розвиток* – формування корпоративної культури, колективу співробітників, що розділяють і сповідують цінності організації, а також умов, у яких розвиток стане потребою людини, свого роду організаційною нормою. Цей вид розвитку персоналу є досить непростим, оскільки кожен співробітник як особистість має свої ціннісні норми й правила поведінки при роботі взагалі й з іншими людьми зокрема. Тому побудова організаційної культури підприємства повинна проводитися вищим керівництвом у тісній взаємодії з персоналом.

2) *Супроводження процесів змін* – область розвитку персоналу, пов'язана з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності організації та до участі в них. Фахівці виділяють три цілі супроводження процесів змін:

- зміна ставлення до роботи;
- модифікація поведінки в потрібному для організації напрямку;

—стимулювання до змін у структурі підприємства та політиці управління персоналом.

3) *Професійний розвиток* – область, що пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, розв'язання нових задач. У великих багатонаціональних організаціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані керівником у ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх важливе значення для організації.

4) *Наставництво* – область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам. Після етапу демонстрації йде етап самостійної діяльності під контролем наставника. Потім співробітник допускається до роботи на конкретному робочому місці в організації. Метою наставництва є надання допомоги співробітникам (стажерам) у їх професійному становленні. Основними завданнями наставництва є:

а) прискорення процесу навчання основним навичкам професії, розвиток здатності самостійно і якісно виконувати покладені завдання за посадою;

б) адаптація до корпоративної культури, засвоєння традицій і правил поведінки в даному підрозділі.

5) У сучасних організаціях *професійне навчання* є комплексним безперервним процесом, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків.

Як показують дослідження, успіх програми професійного навчання на 80% залежить від її підготовки і лише на 20% від бажання і здібностей осіб, що навчаються. Більшість сучасних програм професійного навчання є поєднанням різних прийомів подачі матеріалу – лекцій, відеофільмів, ділових ігор, моделювання, семінарів, тренінгів і т.д. Навчання персоналу повинно бути актуальним, практичним і давати можливість одержання зворотного зв'язку.

6) *Підвищення кваліфікації* – підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді. Підвищення кваліфікації повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, безперервним й орієнтованим на перспективні професії. Підвищення кваліфікації персоналу може здійснюватися власними силами (корпоративний університет), співробітництво із провайдерами освітніх послуг, придбання окремих тренінгових послуг на вільному ринку.

7) *Планування кар'єри*. Можливість успішного просування по службі служить дієвим стимулом для одержання від співробітників повної віддачі для забезпечення успіху підприємства [17].

Світові тенденції корпоративного розвитку ведуть до того, що навчання переходить безпосередньо на робочі місця, відповідальність за його результати в більшій мірі лягає на співробітника і його керівника. Звідси, було визначено такі сучасні методи до розвитку персоналу, як коучинг, e-learning, buddying, shadowing та secondment.

Коучинг – це стиль управління персоналом, методика якого сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу людських ресурсів, постійного вдосконалення їх професіоналізму і кваліфікації, зростання рівня їх конкурентоспроможності, що забезпечують розвиток компетентності, що спонукає до інноваційного підходу в виробничому процесі; розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення його ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає вчитися. [25, ст. 52.].

E-learning – метод дистанційного навчання за допомогою комп'ютерних систем. Впровадження E-learning дозволяє персоналу отримувати нові знання і навички без відриву від основної трудової діяльності. Вчитися можна як на робочому місці, так і з дому при використанні спеціальних даних для авторизації. Результатом стає підвищення залученості, розвиток компетенцій, зросла рентабельність бізнесу і сприятлива обстановка в колективі. Розвиток

нашого суспільства неможливо уявити без енциклопедії Wikipedia, без блогів, форумів, без відеосервісу YouTube, без Skype, Facebook, Google та ін.

Buddying – це підтримка, допомога керівництва підлеглому з метою досягнення результатів через передачу один одному навчальної та розвиваючої інформації. Buddying заснований на наданні один одному інформації та об'єктивного і чесного зворотного зв'язку при виконанні завдань, пов'язаних з освоєнням нових навичок. Buddying називають неформальним наставництвом. Коли використовується як інструмент особистісного розвитку співробітників, buddies (дослівно товариші), виконуючи роль дзеркала, дають один одному можливість побачити себе зі сторони: як людина проявляє себе по ставленню до колег, які його слова "працюють", а які - немає.

Shadowing – даний метод використовується в основному для навчання тих, хто тільки збирається прийти працювати в компанію. Shadowing ("бути тінню") застосовується тільки тими компаніями, які готові брати до себе молодих людей без досвіду роботи. Наприклад, студент хоче стати аудитором. Компанія надає йому можливість провести у себе день-другий поруч з працюючим аудитором, іншими словами, - побути тінню співробітника. Таким чином, людина стає свідком одного дня працівника і отримує уявлення про обрану ним роботу, яких знань і навичок йому не вистачає.

Secondment (відрядження) - тимчасове переведення співробітника в інший відділ всередині організації, а останнім часом - і стажування в абсолютно іншій компанії. Співробітники можуть відряджених в різні організації: великі комерційні підприємства, державні або благодійні установи. Як правило, дані відрядження співробітників оплачуються, вимагають офіційного дозволу, розраховані на повний робочий день і тривають до 12 місяців.

Основними недоліками даних методів розвитку персоналу є зростання навантаження на керівників і фахівців, що у процесі навчання; можлива недостатня методична підготовка, відсутність досвіду і авторитету у тих хто навчає; вузькопрофесійна спрямованість навчання.

Таким чином, ми ознайомилися з методами та підходами до розвитку персоналу виокремили особливості, переваги та недоліки найпопулярніших методів. Проте, слід зазначити, що методи неформального навчання будуть ефективні лише за умови активного залучення керівників усіх рівнів управління і підтримки з боку вищого керівництва, створення атмосфери довіри до вільного обміну думками, впровадженню програм з лідерства, командоутворення та підвищенню креативності.

1.3. Сутність та роль соціальної відповідальності в забезпеченні розвитку персоналу підприємства

Враховуючи сучасні умови середовища соціальна відповідальність стала вагомим основою функціонування підприємств, адже бізнес є частиною суспільства і не може працювати ізольовано. Соціальна відповідальність є найскладнішою та найважливішою частиною сталого розвитку, адже вона впливає на всі етапи життєвого циклу організації. Про соціальну відповідальність говорять з високих трибун, питанням СВ присвячуються престижні міжнародні форуми, про свою прихильність ідеї, щодо соціальної відповідальності заявляє безліч компаній. Впровадження соціальної відповідальності є важливою передумовою конкурентоспроможного розвитку організації. Тому основним завданням компанії є створення сприятливого середовища всередині компанії, мотивація персоналу, забезпечення безпечних умов праці, а також вдосконалення існуючих та запровадження нових методів управління та розвитку власного персоналу, де ключове місце займає значення соціальної відповідальності. Розглянемо підходи до визначення соціальної відповідальності різними науковцями [27-32] (табл.1.2).

Найбільш точне визначення було сформульоване в Міжнародному стандарті ISO 26000: «Соціальна відповідальність – це зобов'язання компанії

взяти на себе відповідальність за результати своєї діяльності на навколишнє середовище та суспільство через відкриту та етичну поведінку, яка [3]:

- відповідає концепції сталого розвитку, включаючи соціальну, екологічну та економічну складові;
- враховує очікування стейкхолдерів;
- створюється відповідно до законів країни та міжнародних норм;
- пропагується по всій структурі компанії ».

Таблиця 1.2.

Підходи до трактування сутності поняття «Соціальна відповідальність»

Автор	Зміст трактування
П. Друкер	Це можливість подолання соціальних проблем і перетворення їх у економічні можливості та вигоди, сучасні потужності, кваліфікації персоналу, гідно оплачувану працю, тобто , багатство.
Н. Супрун	Це система цінностей, напрямів і процесів, де компанія на добровільній основі реалізує соціальну політику (у внутрішньому та зовнішньому середовищі), діяльність якої у майбутньому сприяє підвищенню конкурентоспроможності, укріплення ділової репутації та сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі.
Г. Пермінова	Це діяльність компанії на добровільних засадах, що реалізує високі стандарти операційного та виробничого управління, соціальних стандартів та якості роботи з працівниками, зменшення впливу на навколишнє середовище з метою збалансування соціальних та економічних нерівностей.
О. Усатенко	Це наявність набору правил, принципів та підходів в організації, що підкреслює його відповідальність перед суспільством за взяті на себе обов'язки щодо раціонального використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку.
О. Грішнова	У розрізі персоналу підприємства визначає забезпечення гідного відношення до власних працівників, їх максимальний розвиток, соціальний захист та демократичне управління.
М. Дейч	Реалізується через створення та надання гідних умов підвищення якості роботи працівників, шляхом об'єктивної оплати праці, соціальної допомоги, виплат, пільг, забезпечення кар'єрного росту, виконання трудового законодавства тощо.
Д. Грейсон, А. Ходжес	Це врахування інтересів суспільства, через взяття на себе компанії відповідальності за вплив її діяльності на стейкхолдерів, а саме: акціонерів, працівників, постачальників, замовників, споживачів, місцеві спільноти та інші представників суспільства.
А. Колот	Це готовність та можливість компанії до соціально-відповідальних дій, свідоме виконання своїх обов'язків перед державою та суспільством, де фігурує моральна складова з юридичним підкріпленням.

Узагальнено автором на основі: [27-35]

Виходячи із зазначеного можна підсумувати, що соціальна відповідальність – це добровільна діяльність організації, яка шляхом визначення пріоритету на сталий розвиток та якісної співпраці з персоналом, бере на себе зобов'язання перед суспільством, цим ж підвищуючи свою конкурентоспроможність та репутацію.

В основі створення стратегії соціальної відповідальності є визначення, організація діалогу і співпраці з ключовими заінтересованими сторонами або стейкхолдерами. Стейкхолдерами (stakeholders) є групи, які можуть впливати на діяльність організації або навпаки здатні відчувати на собі вплив від діяльності організації, виробленої нею продукції або послуг тощо. Групи зацікавлених сторін ділять на внутрішніх і зовнішніх по методу впливу на організацію (рис. 1.8). Внутрішні стейкхолдери: менеджери, акціонери, персонал, профспілка. Зовнішні стейкхолдери: постачальники, конкуренти, партнери, освітні установи, органи влади, потенційні інвестори, споживачі, місцеве співтовариство, громадські організації, ЗМІ. Багато експертів та науковців вважають, що працівники є основними стейкхолдерами організації.



Рис. 1.8. Внутрішні та зовнішні стейкхолдери організації

(Розроблено автором)

Модель соціальної відповідальності бізнесу включає у себе три рівні [33]:

Перший рівень (базовий) – це так званий «етап листів», коли незадоволені профспілки та держава нав'язують власнику компанії ті або інші заходи. Даний етап передбачає виконання наступних зобов'язань: своєчасну сплату податків, виплату заробітної плати, по можливості створення нових робочих місць.

На *другому рівні (корпоративний)* компанія вступає у взаємодію зі своїми стейкхолдерами, з метою виявлення взаємовигідних напрямів соціальних інвестицій у контексті комерційної політики. Тому даний етап передбачає

забезпечення співробітників адекватними як роботи, так і життя: підвищення кваліфікації, профілактичне лікування, розвиток соціальної інфраструктури.

На *третьому*, найвищому рівні соціальної відповідальності бізнес займає активну позицію, ініціюючи реалізацію соціальних проектів. На даному етапі організація на добровільній основі займається благодійністю. З одного боку, потенційний інвестор має більше довіри, якщо компанія може дозволити собі проводити масштабні соціальні програми, безпосередньо не пов'язані з виробництвом та її знають в суспільстві. З іншого боку, ці програми показують, що бізнес відкритий, він займається не лише внутрішніми корпоративними програмами, але і працює з суспільством [33].

Реалізацію соціальної відповідальності, на наш погляд, можна об'єднати в дві групи з точки зору впливу на внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Інструменти реалізації соціальної відповідальності перед цими групами представлені в таблиці 1.3.

Звідси, можна виділити основні принципи корпоративної соціальної відповідальності:

- 1) налагодження тісних та довгострокових відносин зі споживачами, робітниками, постачальниками та іншими діловими партнерами;
- 2) отримання репутації надійної організації, яка відповідально відноситься до соціальних та екологічних проблем;
- 3) орієнтація на споживача, лідерство у якості, сервісному обслуговуванні та надійності;
- 4) прискорення розробки високоякісних товарів і послуг та скорочення термінів їх просування на світовий ринок;
- 5) новаторство, безперервне удосконалення;
- 6) формування банку кваліфікованої та мотивованої на високу продуктивність робочої сили.

В основі концепції соціальної відповідальності лежить розуміння пріоритетності людських цінностей, а отже, і людського ресурсу в реалізації

основних бізнес-цілей і стратегії розвитку підприємства. Людський капітал як один з основних показників соціально відповідального суспільства.

Таблиця 1.3.

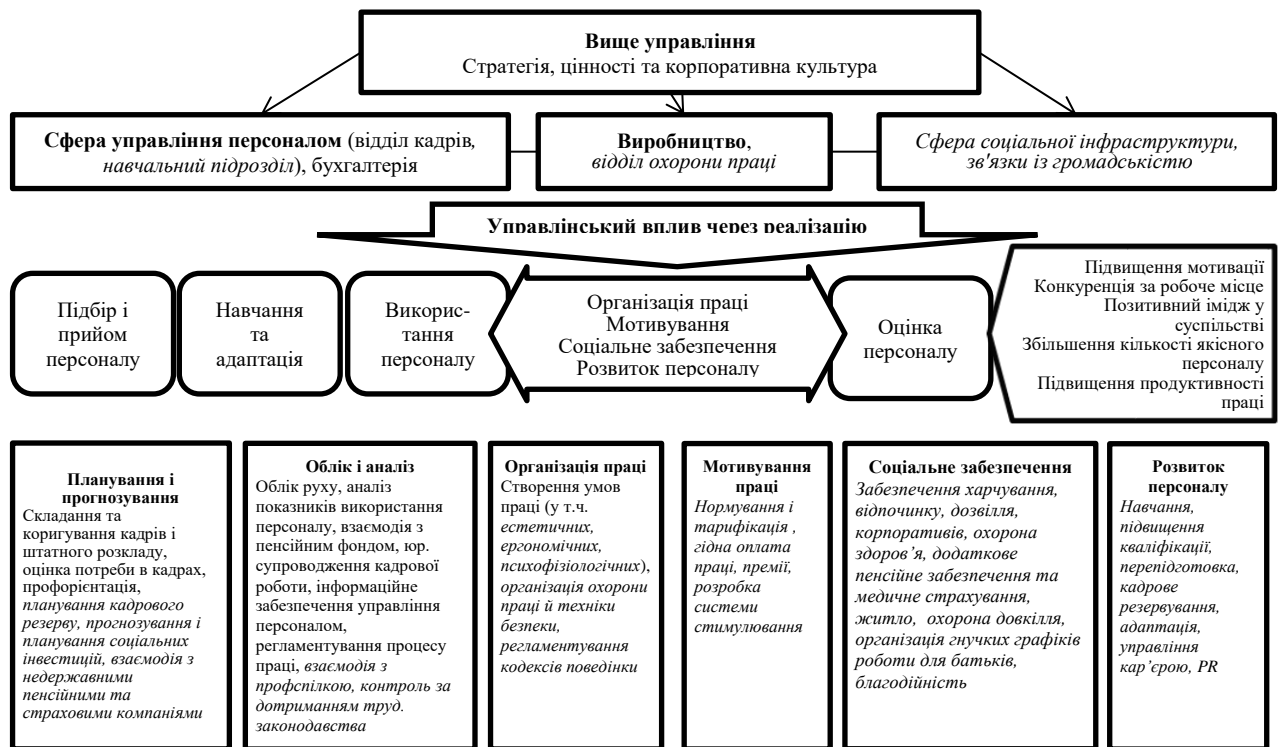
Форми і інструменти реалізації соціальної відповідальності

Внутрішня форма реалізації СВ	Зовнішня форма реалізації СВ
1	2
<p>1. Розвиток та підтримка персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> — програми підбору та адаптації співробітників; — участь співробітників у прийнятті управлінських рішень; — підвищення рівня кваліфікації; — мотиваційні схеми оплати праці; — створення умов для відпочинку та дозвілля; — підтримка внутрішніх комунікацій; — формування корпоративної культури. 	<p>1. Природоохоронна діяльність:</p> <ul style="list-style-type: none"> — заходи щодо повторного використання і утилізації відходів; — заходи щодо запобігання забруднення навколишнього середовища; — скорочення шкідливого впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище; — економне споживання природних та енергоресурсів; — організація екологічно безпечних перевезень; — акції по озелененню та прибиранню територій.
<p>2. Охорона праці:</p> <ul style="list-style-type: none"> — підтримання гідних умов праці; — забезпечення лікувально-профілактичних заходів; — профілактика професійних захворювань; — створення робочих місць, що відповідають усім нормам і вимогам; — медичне обслуговування персоналу компаній і членів їх сімей. 	<p>2. Суспільні інтереси:</p> <ul style="list-style-type: none"> — спонсорування спортивних організацій і місцевих культурних, освітніх заходів; — здійснення соціальних проектів, акцій; — підтримка наукових і прикладних досліджень в соціальному напрямку; — активне участі в благодійних заходах; — проведення заходів щодо підтримки соціально незахищених верств населення; — збереження і розвиток житлово-комунального господарства та об'єктів культурно-історичного значення.
<p>3. Соціально відповідальна реструктуризація:</p> <ul style="list-style-type: none"> — організація і проведення програм перенавчання і перепідготовки співробітників; — скасування структурних елементів за допомогою аутсорсингу і додання самостійності структурним підрозділам; — реорганізація трудових процесів; — економічно обґрунтоване скорочення робочих місць; — наявність компенсаційних виплат; — зменшення рівнів ієрархії. 	<p>3. Розвиток добросовісної ділової практики:</p> <ul style="list-style-type: none"> — організація програм розвитку і сприяння малому та середньому підприємництву; — спільне проведення заходів з органами державного управління, асоціаціями споживачів, професійними об'єднаннями та іншими громадськими організаціями; — прозорість щодо власників, постачальників, бізнес-партнерів, клієнтів і зацікавлених сторін; — інформаційна відкритість; — відповідальність перед споживачами.

(Розроблено автором)

Поряд зі знаннями, вміннями, навичками, здібностями, професійно значущими якостями, фізичним і психічним здоров'ям, мотивацією, на сьогодні важливими компонентами людського капіталу є висока національна свідомість, високий рівень культури, лояльність, відданість національній ідеї та корпоративним цінностям підприємства, терпимість, повага до свого оточення (членів родини, роботодавця і колег, керівників і підлеглих, постачальників, споживачів і навіть конкурентів). Усі ці компоненти, у свою чергу, характеризують ступінь соціальної відповідальності особистості.

Управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у забезпеченні того, щоб компанія впровадила програму соціальної відповідальності у свою діяльність. Саме HR-менеджмент керує реалізацією плану СВ та активно стежить за його реалізацією. Соціальна відповідальність проявляється на всіх рівнях управління та залучена у всіх функціях менеджменту (рис. 1.9).



Примітка: курсивом позначено функції, що відповідають засадам СВ

Рис. 1.9. Місце соціальної відповідальності у забезпеченні розвитку персоналу

(Розроблено автором)

Треба зазначити, що багато вітчизняних підприємств стикаються з постійною втратою свого людського капіталу внаслідок збільшення плинності персоналу, підвищення мобільності працівників, розширення можливостей щодо працевлаштування, зокрема за кордоном. Тому важливим завданням, яке постає перед різними суб'єктами соціально-трудових відносин (власниками, керівниками), є виховання та розвиток соціально відповідальної особистості. Водночас формування такої особистості вимагає значних інвестицій. Практично неможливо виховати соціально відповідального працівника перед своїм роботодавцем, керівником, колективом, державою без забезпечення високої якості життя, створення умов для розвитку людини як особистості та професіонала у своїй справі. При цьому важливо забезпечити гармонійний розвиток людини: фізичний, інтелектуальний, професійний, культурний, соціальний тощо. У разі коли людина позбавлена з об'єктивних чи суб'єктивних причин можливості розвиватись у певному напрямі, це негативно впливатиме на життєдіяльність окремої людини та підприємства.

Додержання законодавства та етичних правил поведінки фахівцями, залученими до процесу добору персоналу, не тільки підвищує ефективність цього процесу, але й впливає на репутацію підприємства як роботодавця на ринку праці. Порушення законодавства та етичних правил поведінки у процесі добору персоналу є неприпустимим для підприємства, що позиціонує себе як соціально відповідальне [35].

Прийняття кандидата на роботу має бути належним чином оформлене. Процедура прийняття на роботу має відповідати чинному законодавству, що відповідає базовим принципам соціальної відповідальності. З найманим працівником організація має укласти трудовий договір. Домовленості між роботодавцем і найманим працівником щодо умов трудового договору і дати початку роботи оформляють наказом керівника підприємства про прийняття на роботу.

Після юридичного оформлення трудових відносин організовують процедуру введення працівника в посаду. Це має сприяти освоєнню

працівником корпоративних цінностей, настанов, правил, норм поведінки, принципів функціонування організації, вимог і очікувань з боку організації та формуванню позитивного ставлення працівника до нового місця роботи [37].

Логічним продовженням введення нового працівника в посаду є його адаптація. Недостатня увага організації до питань адаптації нових працівників може звести нанівець результати добору персоналу, якщо новий працівник не зможе належним чином освоїти професійні завдання й обов'язки, пристосуватися до нового соціального середовища. Ефективна процедура введення в посаду та адаптації нових працівників є невід'ємною складовою формування соціально-трудова відносин між найманими працівниками та роботодавцями на засадах соціальної відповідальності.

Одним з напрямів розвитку людини, а отже, і формування соціальної відповідальності різних залучених до цього процесу суб'єктів (держави, ВНЗ, підприємства, самої людини), є професійна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Соціальна відповідальність підприємства в галузі професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу полягає [35]:

- у визначенні потреби в навчанні працівників відповідно до поточних і перспективних планів, стратегії розвитку бізнесу, кон'юнктури ринку, потреб та інтересів самих працівників;
- виборі адекватних потребам методів, форм і програм навчання;
- заохоченні працівників до навчання;
- перепідготовці власних працівників у разі реорганізації та реструктуризації підприємства відповідно до нових вимог виробництва та завдань;
- створенні рівних можливостей для навчання та розвитку тощо.

Здатність виявити і готувати майбутніх керівників є важливим чинником успішної діяльності підприємства. У зв'язку з цим на підприємствах створюється система підготовки резерву на заповнення вакантних посад керівників. Соціальна відповідальність підприємства у сфері розроблення та реалізації програм кар'єрного зростання полягає:

- у розробленні ефективної системи посадового просування працівників підприємства;
- розробленні та створенні умов для реалізації індивідуальних програм професійного та кар'єрного зростання, особливо цінних і перспективних працівників;
- формуванні та підготовці резерву на заповнення вакантних посад керівників;
- підвищенні у посаді працівників залежно від їхньої кваліфікації, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, стажу роботи на підприємстві, особистих досягнень і результатів праці.

Корпоративна культура і соціальна відповідальність як суспільні явища та складові суспільних відносин тісно взаємозв'язані та мають обопільний вплив. Значення корпоративної культури для розвитку соціальної відповідальності на підприємстві визначається певними обставинами. По-перше, вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішнє уявлення про підприємство та його головні цінності, є важливим джерелом стабільності на підприємстві. Вона формує у працівників відчуття надійності, сприяє утвердженню відчуття соціальної захищеності. По-друге, знання про головні принципи корпоративної культури підприємства допомагають новим співробітникам швидко адаптуватися і включитися в ефективну роботу, правильно інтерпретувати явища, які відбуваються на підприємстві, визначаючи в них все найбільш важливе та ідентифікувати свою роль. По-третє, корпоративна культура більше, ніж будь-що інше, стимулює свідомість і високу відповідальність працівників, які виконують поставлені перед ними завдання. Відзначаючи і нагороджуючи таких працівників, корпоративна культура ідентифікує їх як рольові моделі (зразки для наслідування), поширюючи прогресивний досвід у колективі. По-четверте, корпоративна культура плекає також соціальну відповідальність роботодавця щодо працівників, як і відповідальність працівників стосовно до підприємства.

Корпоративна культура пронизує всю систему корпоративної соціальної відповідальності: носіями корпоративної культури є суб'єкти КСВ; регулювання соціальної відповідальності на рівні підприємства можливе на основі корпоративної культури, тому необхідно розуміти чіткий взаємозв'язок розвитку КСВ і корпоративної культури. Взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності визначають:

— загальнолюдські цінності, поєднання інтересів персоналу (якість трудового життя, новаторство, довіра та ін.) з корпоративними інтересами (забезпечення ефективності, підвищення конкурентоспроможності тощо);

— реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет задоволення потреб споживача, зменшення собівартості, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (компетентність, відданість підприємству, постійний розвиток, причетність до загальної справи підприємства та ін.).

Отже, корпоративна культура соціально відповідальної організації — це набір правил та норм, котрі задекларовані в організації як пріоритетні та спрямовані на забезпечення відповідального ведення бізнесу та впровадження соціальних та екологічних норм як основи будь-якої діяльності. Це відповідальність, виведена у ранг важливої цінності, це обов'язок не завдавати нікому шкоди, що став принципом, переконанням, технологією співпраці [38].

Інструменти втілення соціальної відповідальності у корпоративну культуру і практичну діяльність підприємств називають корпоративними соціальними ініціативами. Взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності виявляється у таких напрямках діяльності компанії: просування доброчинної справи, доброчинний маркетинг, корпоративний соціальний маркетинг, корпоративна філантропія, волонтерська робота на користь громади, соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу. Для імплементації ідей соціальної відповідальності в практику менеджменту та корпоративну культуру організації варто застосовувати такі заходи: розроблення й упровадження корпоративних (етичних) кодексів; створення комітетів з етики; використання

соціального аудиту; проведення семінарів, тренінгів, ділових ігор з питань етики та ін. [36].

Звідси, найбільш істотними аспектами позитивного впливу соціальної відповідальності на збільшення ефективності бізнесу є:

- репутаційний ефект. Очікуваним результатом діяльності організацій в області соціальної відповідальності є поліпшення корпоративного іміджу. Це допомагає збільшенню нематеріальних активів соціально відповідальних організацій, підвищує цінність їх імені та формує кредит довіри, що в кінцевому рахунку впливає на рівень продажів, якість тощо;

- впровадження інновацій. Бізнес стає провайдером позитивних змін та інновацій в рамках своєї основної діяльності, в тому числі через підтримку наукових досліджень, розробку соціально значущих продуктів і послуг і освоєння порожніх ринків, і одночасно збільшує свою конкурентоспроможність і ефективність;

- підвищення лояльності персоналу. Створення привабливих умов праці, можливостей для професійного і кар'єрного зростання і формування корпоративної культури, заснованої на загально гуманітарних цінностях, все це сприяє залучення в компанію перспективних кваліфікованих фахівців, а також підвищує лояльність, вмотивованість персоналу, продуктивність праці та зменшує плинність кадрів;

- залучення інвестицій і вихід на світові ринки;

- збільшення управлінської ефективності та мінімізація не фінансових ризиків. Інтеграція екологічних і соціальних аспектів в процес прийняття управлінських рішень дозволяє компанії розширювати горизонти свого планування і враховувати більш різносторонній спектр ризиків і можливостей, що створює передумови для довгострокового та сталого розвитку.

Отже, розвиток людини як особистості, як професіонала, як носія та споживача культурних надбань, традицій і цінностей є визначальним критерієм соціально-економічного розвитку будь-якої організації.

Висновки до розділу 1

Проведення аналізу теоретико-методологічних засад управління розвитку персоналу показало, що у сучасних умовах світового розвитку, людські ресурси є ключовим фактором успіху кожної компанії, адже підприємство завжди може купити високотехнологічне обладнання та технології, але чи стане воно лідером на ринку залежить від людей, які щоденно забезпечують роботу великого механізму, як компанія. Було визначено, що розвиток персоналу є однією із важливих складових системи управління людськими ресурсами. Отже, можна узагальнити, що управління людськими ресурсам - це структурно-інтегрована система заходів у сфері навчання персоналу, його перепідготовки, підвищення кваліфікації, забезпечення професійної адаптації, кар'єрного росту, підвищення соціального статусу тощо, для досягнення необхідного рівня знань, умінь та навиків, а також формування системи цінностей, які дозволяють підвищувати стратегічну конкурентоспроможність компанії.

Було визначено сучасні тенденції у підходах до розвитку персоналу, практика доводить, що та тренінги є далеко не найефективнішими методами, а на їх місце приходять нові технології навчання та розвитку персоналу. До них можна віднести коучинг, e-learning, buddying, shadowing та secondment.

Дослідження політики соціальної відповідальності показало, що у сучасних умовах вона стала важливою складовою функціонування підприємств. Отже, соціальну відповідальність можна визначити, як добровільну діяльність організації, яка шляхом визначення пріоритету на сталий розвиток та якісної співпраці з персоналом, бере на себе зобов'язання перед суспільством, цим ж підвищуючи свою конкурентоспроможність та репутацію. Також, слід зазначити, що розвиток персоналу є важливим напрямом позиціонування підприємства як соціально відповідального, невід'ємною умовою побудови соціально-трудових відносин, а також підвищення лояльності, мотивації та відповідальності самих працівників.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - це провідний агрохолдинг України та найбільший виробник м'яса птиці у Європі, що був заснований у 1998 році (табл. 2.1). Холдинг налічує близько 30 підприємств у 14 областях України, загальний штат співробітників у 2017 році становив понад 28 тисяч осіб. На кінець 2017 р. земельний банк компанії склав близько 370 тис. га землі. Географія експорту ПАТ «Миронівський хлібопродукт» близько 65 країн.

«Миронівський хлібопродукт» є публічним акціонерним товариством. Станом на 20 лютого 2018 року загальна кількість акцій складає 3 147 711 680 штук простих іменних акцій. Близько 60% акцій МХП належать Юрію Косюку (засновник, мажоритарний акціонер та Головний виконавчий директор), решта – у вільному обігу на Лондонській фондовій біржі.

Основною стратегією МХП є посісти місце провідного виробника м'яса на українському ринку, що включає такі напрями:

1. контроль собівартості;
2. створення надсучасних підприємств. Інвестування в сучасні виробничі потужності та обладнання, щоб підтримати статус сучасного та інноваційного європейського виробника;
3. розширення системи збуту. У планах компанії на наступні п'ять років розширення франчайзингових мереж;
4. збільшення частки присутності на ринку. Займаючи стійку позицію на ринку м'ясопереробки, МХП прагне розширити асортимент та завоювати більшу частку даного сегменту;

5. розширення земельного банку;
6. просування торгових марок. Підтримка торгових марок через цільову рекламу, яка забезпечує МХП високу впізнаваність, довіру до продукції МХП, а також веде до подальшого збільшення продажів.

Таблиця 2.1.

Коротка історія створення ПАТ «МХП»

Рік	Подія
1998	Юрій Косюк заснував АТЗТ «Миронівський хлібопродукт».
1999	МХП викуповує та модернізує птахофабрику «Перемога». На оновленому підприємстві "Перемога Нова" починається промислове виробництво м'яса птиці.
2002	На ринок виходить перший в Україні бренд охолодженої курятини "Наша Ряба".
2003	У грудні МХП стає першою українською компанією, що отримала кредит від Міжнародної фінансової корпорації. Кошти спрямовані на збільшення та модернізацію виробничих потужностей. Реалізуючи стратегію диверсифікації, у період між 2003 і 2006 роками МХП ініціює низку нових напрямків діяльності: вирощування кукурудзи, сояшнику, пшениці, ріпаку та інших культур; виробництво ковбасних виробів і м'ясних напівфабрикатів; розведення великої рогатої худоби для виробництва яловичини преміум-класу; виробництво гусячої печінки та фуа-гра.
2005	До складу МХП входить утворене 2004 року підприємство "Зернопродукт", що займається вирощуванням кукурудзи, пшениці, ячменю і сояшнику. Цього ж року частиною МХП стає також "Катеринопільський елеватор". Щоб виробляти бетонні панелі для будівництва пташників, МХП в травні включає до свого складу Черкаський завод залізобетонних виробів.
2006	30 травня, згідно із законодавством Люксембургу, створюється холдингова компанія МНР. S.A. У січні закінчується будівництво першого в Україні заводу з виробництва м'ясних напівфабрикатів - Миронівського м'ясопереробного заводу "Легко". До складу компанії також входять: НВП "Урожай" та "Дружба народів".
2008	МХП проводить первинне публічне розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі. "Миронівський хлібопродукт" стає першою українською аграрною компанією, що провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі. Розширюється продуктова лінійка МХП за рахунок таких брендів "Бащинський" та "Європродукт".
2013	Компанія успішно випускає єврооблігації на суму US\$750 млн. терміном до 2020 р. та пропонує до обміну облігації, термін яких спливає у 2015 р. МХП вперше виплачує квартальні дивіденди акціонерам компанії у розмірі US\$1,12 на 1 акцію, що еквівалентно US\$120 млн.
2014	Вперше МХП бере участь в найбільших світових виставках продуктів харчування: GULFOOD (Дубай, ОАЕ) і SIAL (Париж, Франція). Географія експорту сягає 50 країн СНД, Азії, Африки, Близького Сходу. Обсяги експорту продукції МХП ростуть. Для експорту продукції МХП на світові ринки створена ТМ Qualiko.
2015	У Брюсселі шість продуктів МХП отримали європейські нагороди Міжнародного інституту смаку та якості (ITQI – International Taste & Quality Institute).
2016	Експортер м'яса птиці в Україні № 1. Диверсифікованість експорту: відкрито нові дистриб'юторські офіси в країнах Близького Сходу і Північної Африки. Відкриття нового переробного заводу в Нідерландах.

(Складено автором)

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є більш відомим за такими торговими марками, як «Наша ряба», «Легко!», «Бащинський», «Qualiko», «Ukrainian Chicken» (рис. 2.1). Група МХП вперше за роки своєї діяльності провела оновлення логотипу компанії. Новий знак – це трансформація історичного елементу – «млин», який був присутній у логотипі компанії ще з 1998 року. Адже, саме «млин» віддзеркалює сутність бренду: за допомогою вітру – зусиллями працівників компанії – млин перетворює аграрні ресурси в якісну для кінцевого споживання продукцію.



Рис. 2.1. Ребрединг логотипу компанії та його основні торгові марки
(Розроблено автором)

Основними цінностями ПАТ «МХП» є:

- 1) Мотивація. Щире бажання професійно розвиватися і здобувати нові навички – саме те, що шукає МХП у членах своєї команди. Холдинг, своєю чергою, інвестує в забезпечення добробуту співробітників, щоб дати їм ресурс для поповнення внутрішніх сил.
- 2) Адаптивність і здатність до вдосконалення. У швидкоплинному світі високих технологій спеціалісти і робітники мають однаково легко пристосовуватися до всіх нововведень.
- 3) Професіоналізм. Незалежно від освіти та досвіду роботи кожному співробітнику необхідно щодня вдосконалювати свою майстерність, освоюючи всі тонкощі обраної професії.
- 4) Орієнтація на результат. Для команди не має значення, яким багатообіцяючим здавався проект у процесі реалізації, якщо поставлена мета не

була досягнута. Менеджери при цьому повинні вміти формулювати зрозумілі цілі: щоб працювати на результат, потрібно знати, до чого прагнути.

5) Відкритість. Робота холдингу побудована на принципах прозорості, тому підсумки роботи доступні всім співробітникам, споживачам, партнерам, інвесторам і державі.

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» характерна лінійно функціональна структура управління, вона є достатньо складною, але це перш за все пов'язано з масштабами діяльності (табл. 2.2). На підприємстві існує чітко визначена ієрархія, система зобов'язань й прав, жорстокий розподіл трудових функцій, але існує система норм й цінностей, що формується в процесі обговорення й узгодження, використовується ситуаційний підхід до вирішення проблем, кожен працівник має можливість розвитку й самовираження.

Основними її недоліками є: відносно низький рівень комунікації між вищими ланками управління і виконавцями, що призводить до асиметрії інформації; перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.

Перевагами організаційної структури ПАТ «МХП» є: єдність і чіткість розпоряджень; підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу; оперативність у прийнятті рішень.

Компанія «МХП» знаходиться на стадії зрілості, адже їй характерне систематичне збалансоване зростання, максимізація прибутків та обсягів виробництва, формування індивідуального іміджу, завоювання більшої частини ринку, орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання конкурентоспроможності (Додаток А).

Основними напрямками діяльності є рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку, сої та ін.), птахівництво і супровідні виробництва (виробництво охолодженої курятини, олій), м'ясопереробка (виробництво ковбасних виробів і копченостей та ін.) та інша діяльність (виробництво залізобетонних конструкцій, бетону та біогазу).

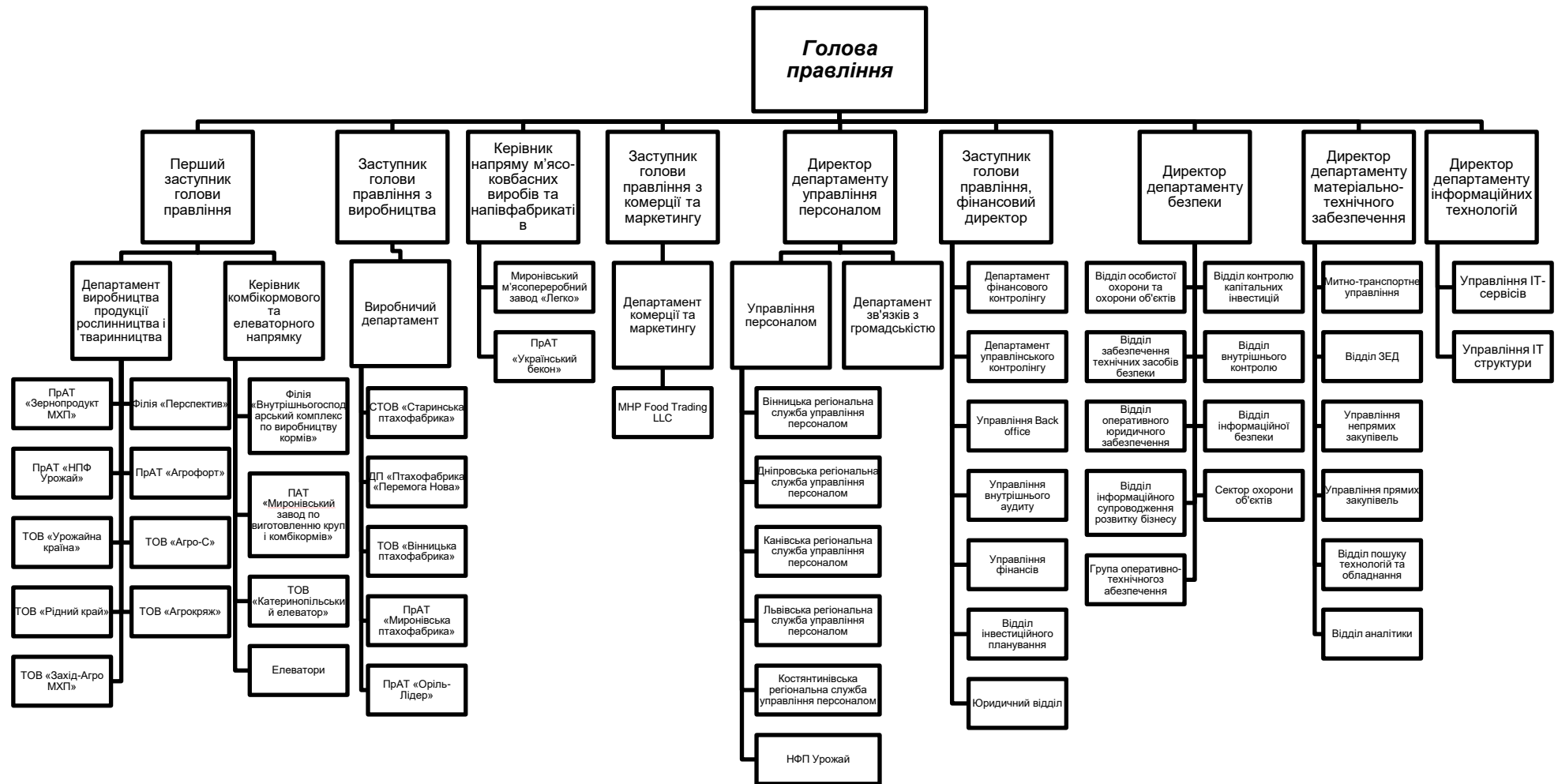


Рис. 2.2. Структура підприємств ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело [39]

Основою успішного функціонування ПАТ «МХП» є вертикально інтегрована бізнес-модель (рис. 2.3). Компанія відповідає за всі стадії процесу виробництва курятини: від виробництва інкубаційного яйця до розповсюдження й продажу фінальної продукції, від вирощування власних зернових до виробництва необхідних для годівлі птиці (комбікормів). Це забезпечує повний контроль за якістю та собівартістю – від поля до столу. Розглянемо детальніше основні процеси вертикально інтегрованої бізнес-моделі ПАТ «МХП»:

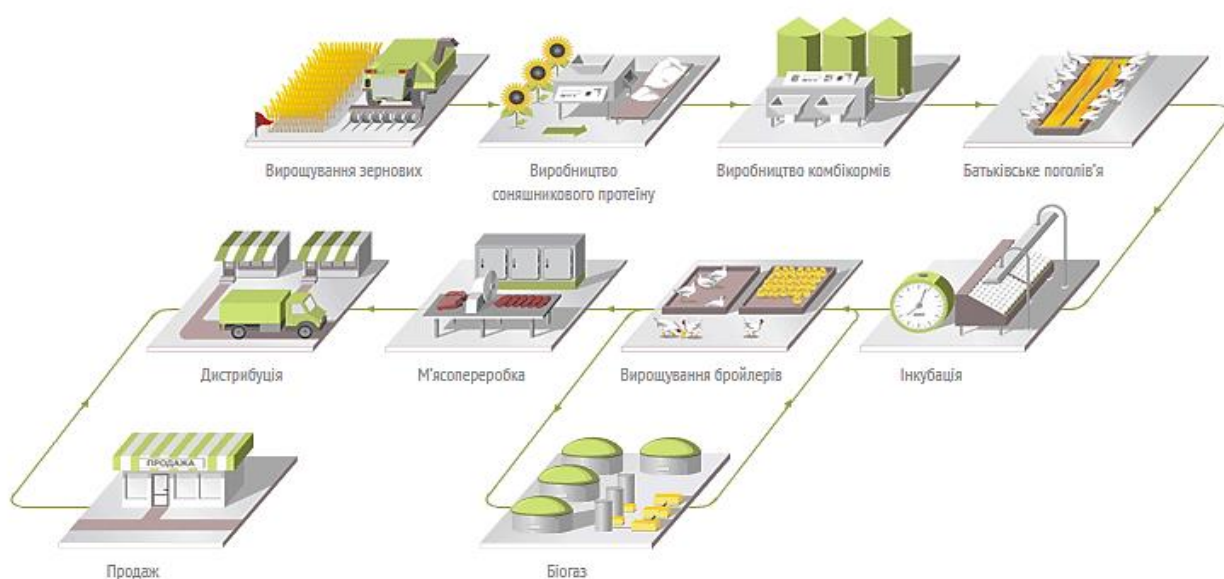


Рис. 2.3. Вертикально інтегрована бізнес-модель ПАТ «МХП»

Джерело: [39]

1) Вирощування зерна. Компанія прагне повністю забезпечувати виробництво комбікормів власними зерновими. Починаючи з 2008 року, МХП задовольняє свої потреби в кукурудзі на 100%.

2) Виробництво соняшникового протеїну. МХП є єдиним виробником курятини в світі, який використовує спеціальну технологію отримання протеїна з насіння соняшнику.

3) Виробництво комбікормів. Використовуються власні зернові для виробництва комбікормів, збагачених протеїном, вітамінами і мінералами, необхідними для розвитку курчат.

4) Батьківське поголів'я. Це перший етап виробництва м'яса курки. Від найкращих німецьких виробників батьківські птахофабрики МХП отримують одноденних курчат Cobb 500, з яких у пташниках перетворюються на батьківське поголів'я курчат-бройлерів.

5) Інкубація. Яйця, отримані на батьківських птахофабриках, транспортуються до інкубаторів, розташованих на птахофабриках з вирощування курчат-бройлерів. Після сортування яйця розміщують на зберігання в автоматизований інкубатор, який підтримує необхідну температуру, вологість і режим циркуляції повітря, протягом інкубації (21 день). Щойно народжені курчата одразу проходять вакцинацію, після чого їх транспортують до пташників.

6) Вирощування бройлерів. Підприємства з виробництва курятини працюють в замкнутому циклі, серед них – зони вирощування курчат бройлерів, інкубатори, сучасні комплекси з переробки та комбікормові заводи.

7) Біогаз. «Миронівський хлібопродукт» ставить перед собою такі задачі: енергетична незалежність; виробництво екологічно чистих органічних біологічних добрив; суттєве покращення екології в місцях розташування холдингу. Навесні 2012 р. «Миронівський хлібопродукт» почав роботи з будівництва першої біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер», а у 2013 році вона була запущена з потужністю 5 МВт/год. (в еквіваленті електропостачання 15 000 квартир і теплове забезпечення 1 500 квартир). Не використану енергію компанія продає Україні за «зеленим тарифом». Це перша в Європі біогазова станція такої потужності й рівня технологій, яка працює на курячому посліді і відходах комплексу з переробки курчат-бройлерів.

8) М'ясопереробка. Компанія виробляє широкий асортимент продуктів від копченої курки до яловичини преміум-класу та фуа-гра. Курятина власного виробництва є головною сировиною для м'ясопереробки і становить понад 50% складу продукту, решта - яловичина та свинина.

9) Дистрибуція. Доставка охолодженої та замороженої продукції через 11 розподільчих центрів і за допомогою 450 вантажівок-рефрижераторів є

завершальним етапом вертикальної інтеграції, який забезпечує контроль над якістю до точки продажу.

10) Продаж. Близько 40% продажів проходять через 2600 власних франчайзингових магазинів. МХП має 6 філій прямих продажів і 4 філії міжфілійної логістики. 5 розподільних центрів знаходяться у власності компанії. Кожен розподільний центр має складські приміщення і автопарк. Компанія постачає продукцію провідним мережам супермаркетів, зокрема Fozzy, «Сільпо», «АТБ», «Еко», «Новус», Metro Cash & Carry, Auchan, тощо.

Серед основних конкурентів на ринку масового споживання курятини можна відобразити наступним чином (рис. 2.4): ПАТ «МХП» ТМ «Наша Ряба» - 60,6 %; ТОВ «Комплекс Агромарс» ТМ «Гаврилівські курчата» - 16,3 %; ПАТ «Волидимир-Волинська птахофабрика» ТМ «Курка Чеботурка» - 10,4 %; ТОВ «Птахокомплекс Губин» ТМ «Пан Курчак» - 7,2 % та інші .

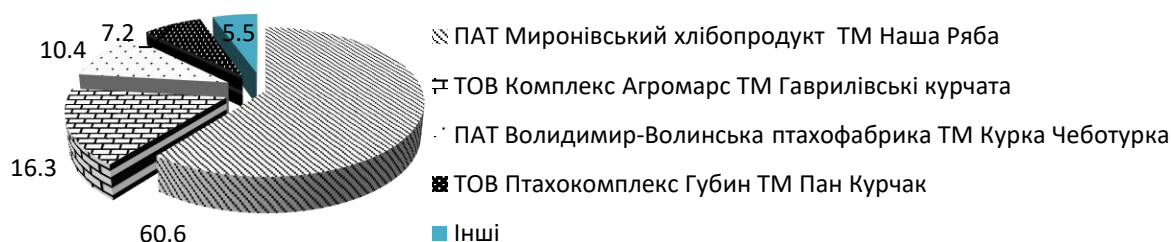


Рис. 2.4. Розподіл ринку курятини в Україні

(Розроблено автором)

Ознайомившись з фінансовими документами було проведено аналіз фінансового стану ПАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2014-2016 роках. Почнемо з аналізу динаміки поточних витрат підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Аналіз поточних витрат ПАТ «МХП» за 2014-2016 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6
Матеріальні затрати	299311	505664	335041	67,3	-33,7
Витрати на оплату праці	391064	478953	634858	22,5	32,6
Відрахування на соціальні заходи	109722	108584	96948	-1,0	-10,7
Амортизація	788902	743437	848323	-5,8	14,1
Інші операційні витрати	1005344	1698277	1735392	68,9	2,2
Разом	2594343	3534915	3650562	36,3	3,3

Розроблено автором на основі: [39, 40]

Основними витратами ПАТ «МХП» (48 % від загальних) є інші витрати, до них включаються: витрати на дослідження та розробки, сума безнадійної дебіторської заборгованості; втрати від операційної курсової різниці тощо. На другому місці у структурі витрат є амортизація, що складає 23 %, її динаміка протягом 2015-2016 рр. зазнала незначних коливань. Хвилеподібний характер мала динаміка матеріальних витрат (9%) у 2016 знизилась на 33,7 %. Найменшу кількість у структурі витрат займають відрахування на соціальні заходи, всього 3 %, з тенденцією до зниження (рис.2.5).

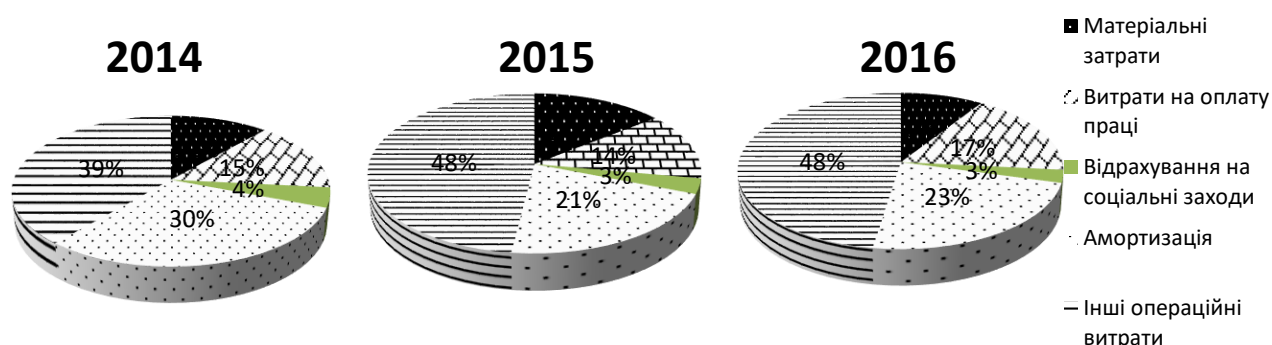


Рис. 2.5. Структура витрат ПАТ «МХП» за 2014-2016 рр., тис.

грн. Розроблено автором на основі: [39, 40]

Аналіз фінансових результатів ПАТ «МХП» (табл. 2.3) показав, що обсяги виробництва продукції ПАТ «МХП» мають тенденцію до зростання так у 2015-2016 їх кількість збільшилась на 30,5 % та 18,2 % відповідно.

Таблиця 2.3.

Аналіз фінансових результатів ПАТ «МХП» за 2014-2016 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6
Обсяги виробництва продукції	8250278	10762742	12724865	30,5	18,2
Собівартість продукції	(5991026)	(8285361)	(9629379)	38,3	16,2
Валовий прибуток	2259252	2477381	3095486	9,7	24,9
Фінансовий результат до оподаткування	(6164593)	(5191188)	(2269487)	-15,8	-56,3
Чистий фінансовий результат	(6201122)	(5164729)	(2261858)	-16,7	-56,2

Розроблено автором на основі: [39, 40]

Протягом трьох років спостерігається підвищення собівартості продукції в сукупності на 55 %. Позитивною є тенденція зменшення чистого фінансового збитку, що у 2015-2016 рр. зменшився на 16,7 та 56,2 % відповідно (рис. 2.6).

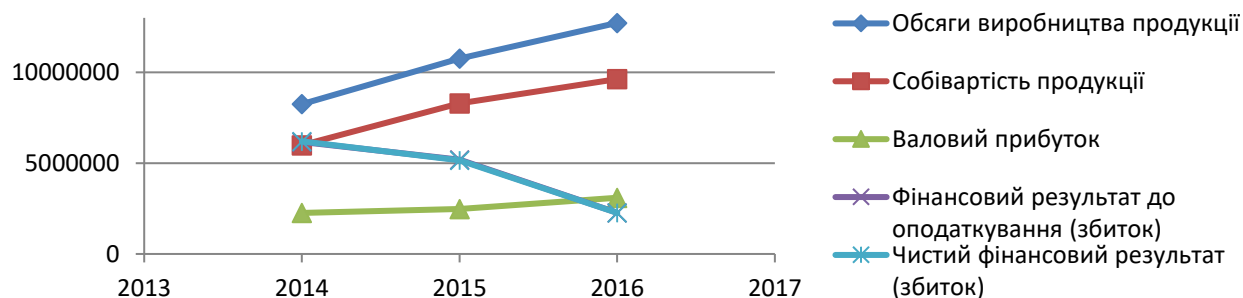


Рис. 2.6. Показники фінансових результатів ПАТ «МХП» за 2014-2016 рр.

Розроблено автором на основі: [39, 40]

Оцінюючи фінансовий стан ПАТ «МХП» у 2014-2015 рр. було виявлено як позитивну, так і негативну тенденцію динаміку коефіцієнтів (табл. 2.4). Оцінка рентабельності показала, що низькі показники доходності.

Таблиця 2.4.

Аналіз фінансового стану ПАТ «МХП», 2014-2016 рр.

Показник	Норматив	Рік			Відхилення, %	
		2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Оцінка ліквідності						
К покриття	>1	0,78	0,84	0,81	7,62	-3,87
К швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,74	0,79	0,74	6,90	-5,38
К абсолютної ліквідності	>0, збільш.	0,02	0,03	0,04	76,73	32,44
Оцінка фінансової стійкості						
К фінансової автономії	>0,5	0,22	0,33	0,03	51,08	-91,45
К фінансування	<1, зменш.	5,61	4,05	36,73	-27,79	806,18
К забезпечення власними ОЗ	>0,1	-0,28	-0,19	-0,24	-32,04	24,88
К маневреності власного капіталу	>0, збільш.	-0,88	-0,41	-4,60	-53,20	1016,97
Оцінка ділової активності						
К оборотності активів	Збільшення	0,29	0,39	0,32	34,62	-16,11
К обор. кредиторської заборгованості	Збільшення	0,40	0,41	0,41	2,23	0,67
К обор. дебіторської заборгованості	Збільшення	0,68	0,72	0,83	5,78	14,60
К оборотності матеріальних запасів	Збільшення	8,38	7,44	6,31	-11,16	-15,25
К оборотності ОЗ	Збільшення	0,56	1,06	0,70	89,65	-33,82
К оборотності ВК	Збільшення	2,01	1,38	2,18	-31,17	57,62
Оцінка рентабельності						
К рентабельності активів	>0, збільш.	-0,22	-0,19	-0,06	-14	-68,93
К рентабельності ВК	>0, збільш.	-1,51	-0,66	-0,39	-56	-41,61
К рентабельності діяльності	>0, збільш.	-0,75	-0,48	-0,18	-36,16	-62,96
К рентабельності продукції	>0, збільш.	0,10	0,06	0,06	-43	0
Оцінка майнового стану						
К зносу ОЗ	Зменшення	0,39	0,44	0,26	12,82	-40,91
К придатності ОЗ	Збільшення	0,61	0,56	0,74	-8,20	32,14

Розроблено автором на основі: [39, 40]

Коефіцієнти рентабельності діяльності, активів та ВК є меншими за нуль, проте тенденція протягом 3 років набрала напрям на збільшення. Їх рентабельність з роками збільшується орієнтовно на 50 % щороку, що є результатом вкладення коштів до даного підприємства, а звідси і зростання його інвестиційної привабливості. Коефіцієнт рентабельності продукції у 2015 році зазнав зниження на 43 %, проте відповідає нормі.

Оцінка ліквідності показала, що коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності відповідають нормативу, це свідчить про платіжні можливості підприємства щодо розрахунку з поточних зобов'язань. Проте, коефіцієнт покриття є меншим одиниці, що показує ймовірну недостатню кількість ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань. Оцінка фінансової стійкості ПАТ «МХП» показала негативну динаміку усіх коефіцієнтів (рис. 2.7). Коефіцієнт платоспроможності є меншим за 0,5 та у 2016 років більше знизився на 92 %, тому підприємство не має можливості незалежно працювати без зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансування має тенденцію до зростання, що є протилежним нормативу та у 2016 році досяг свого максимуму 36,73, це свідчить про зростання ризиків залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт забезпечення власними ОЗ та маневреності ВК зазнавали значних коливань протягом 2014-2016 рр., маючи значні відхилення від заданих показників щороку.

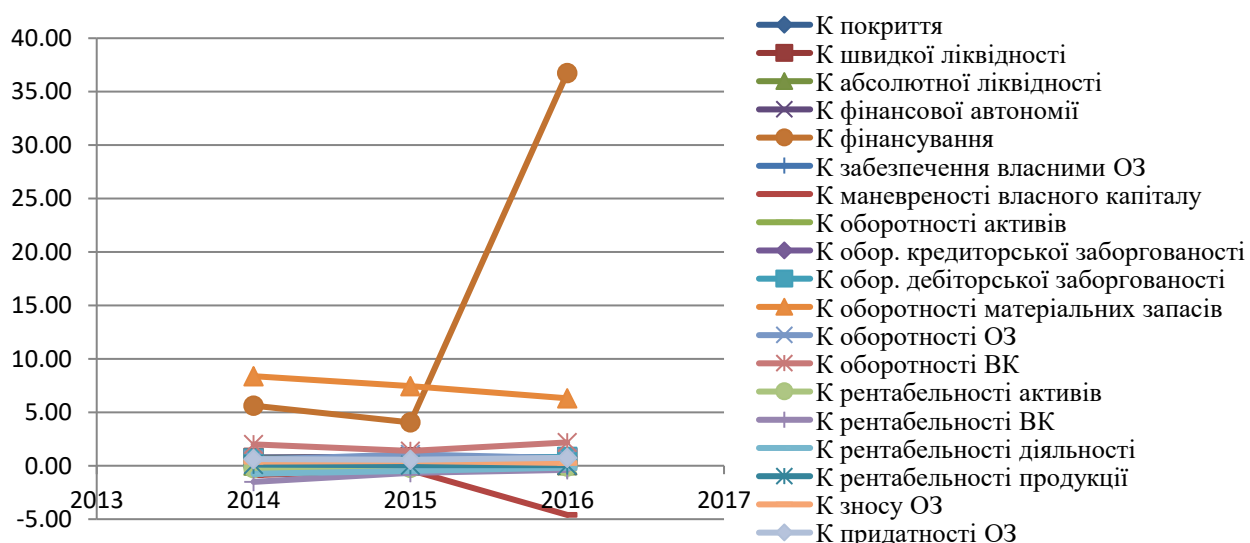


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнтів фінансового стану ПАТ «МХП» у 2014-2016 рр.

Розроблено автором на основі: [39, 40]

Серед показників ділової активності негативної тенденції зазнав лише коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, що має протилежний напрям від норми та протягом 2015-2016 рр. зменшився на 11 % та 15 %, що є результатом падіння швидкості реалізації товарно-матеріальних запасів. Інші ж показники свідчать про ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення, ефективність використання власного капіталу та основних засобів підприємстві збільшується. Кошти компанії витрачаються на задоволення потреб, пов'язаних зі зростанням обсягів виробництва, технічним переозброєнням, вдосконаленням технології виробництва та інших потреб, що забезпечують зростання і вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства.

2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу підприємства

Компанія постійно рухається вперед і інвестує, як у свій розвиток, так і у розвиток компанії: освоюють нові ринки і масштаби бізнесу, впроваджують сучасні технології і використовують нове обладнання, створюють нові проекти та робочі місця; вкладають у професійне навчання та особистісний розвиток співробітників. За версією журналу «Фокус» у 2017 році ПАТ «МХП» був визнаний найкращим роботодавцем в агросекторі [42]. Усі кадрові політики і процедури ПАТ «МХП» спрямовані на вирішення таких задач:

- планування і регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених задач;
- формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву з числа висококваліфікованих фахівців для висування на керівні посади;
- інформування працівників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань управління компанією в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність;

— зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні;

— забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці;

— створення умов для об'єктивної оцінки і визнання заслуг всіх і кожного з співробітників;

— формування системи навчання і розвитку наставництва;

— розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Основними принципами кадрової політики ПАТ «МХП» є: цінність кожного – вартість компанії, кожен працівник компанії є цінним, адже його зусилля – це частина загального результату компанії; прозорість відносин та стабільність – побудова трудових відносин відбувається відповідно до законодавства України, прозорість в оплаті праці, мотиваційних програмах, компенсацій, оцінки результатів роботи; успішність та лідерство – орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, новаторство і постійний розвиток; цінність знань – пріоритетним завданням є збереження існуючих та набуття нових знань; конфіденційність інформації; безпека.

Розглянемо кількість працівників за типами зайнятості у 2014-2016 роках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

**Кількість співробітників за типами зайнятості ПАТ «МХП»,
2014–2016 рр.**

№	Тип зайнятості	Рік					
		2014		2015		2016	
		Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки
1	Штатні працівники	10200	16470	10358	16723	10368	16866
2	Постійний договір	9599	15877	9722	16141	9671	16304
3	Тимчасовий договір	601	593	636	582	652	607
4	Повна зайнятість	10092	16411	10246	16663	10274	16815
5	Неповна зайнятість	108	59	112	60	94	51
6	Загальна кількість	26670		27081		27234	

Розроблено автором на основі: [39]

Специфіка агропромислової сфери полягає в тому, що у зв'язку із закінченням літніх робіт кількість співробітників на зимовий період зменшується. Компанія намагається дотримуватись балансу жінок та чоловіків у колективах. МХП у своїй діяльності сприяє поширенню на підприємствах політики гендерної рівності. У компанії немає диференціації між початковим рівнем і мінімальним розміром заробітної плати для співробітників чоловічої та жіночої статей (Рис. 2.8).

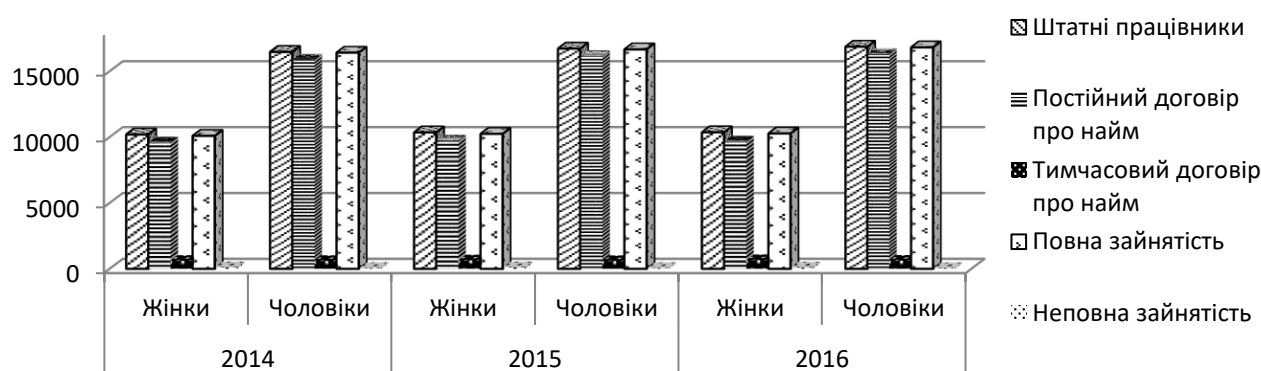


Рис. 2.8. Кількість співробітників за типами зайнятості ПАТ «МХП», 2014–2016 рр.

Розроблено автором на основі: [39]

Далі розглянемо рух кадрів у ЦО ПАТ «МХП» у місті Києві. Середньооблікова чисельність працівників протягом 3 років зазнала змін (табл. 2.6). У 2015 році відбулося зменшення працівників на 1 %, а у 2016 їх кількість зросла на 8 %. Найбільша хвиля звільнень спостерігалась у 2015 року на 52 % більше, ніж у 2014 році. Відповідно, у 2016 році спостерігався активний набір кадрів у 282 особи, що на 21 %, ніж попереднього року.

Таблиця 2.6.

Аналіз руху кадрів центрального офісу ПАТ «МХП» у 2014-2016 рр.

№	Показник	Рік			Відхилення	
		2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
1	Середньооблікова кількість працівників	836	827	895	-1,08	8,22
2	Кількість прийнятих працівників	246	233	282	-5,28	21,03
3	Кількість звільнених працівників	209	318	214	52,15	-32,70
4	Коефіцієнт плинності кадрів	0,25	0,38	0,24	53,81	-37,82

Розроблено автором на основі: [39]

Відповідно до коефіцієнту плинності кадрів, він є високим, адже він є більшим за норму у 0,2 (рис. 2.9).

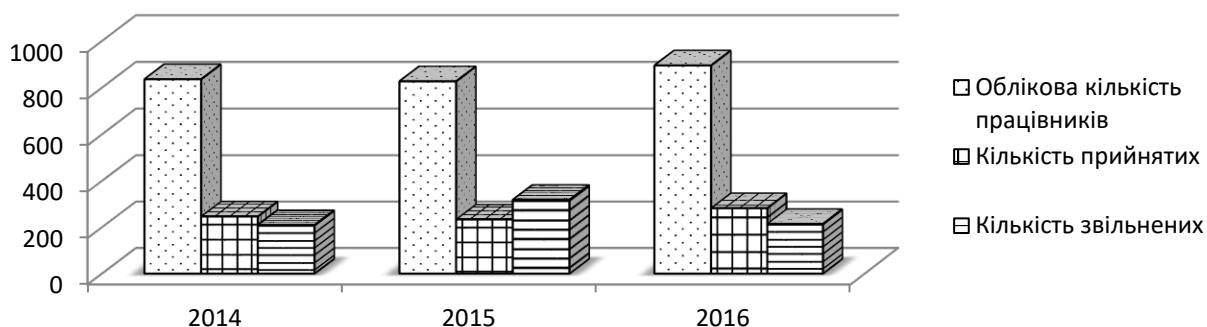


Рис. 2.9. Аналіз руху кадрів центрального офісу ПАТ «МХП» у 2014-2016 рр.

Розроблено автором на основі: [39]

Політика в області оплати праці заснована на прозорості та чіткості критеріїв, які залежать від рівня посади в організаційній структурі і включає: оклад, премії, бонуси та додаткові пільги (табл. 2.7). Формування системи мотивації, визначення рівня заробітної плати здійснюється у відповідності з ринковими тенденціями для конкретних фахівців та їх особистим внеском і результатами.

Таблиця 2.7.

Фонд оплати праці ПАТ «МХП» за 2014-2016 рр.

№	Показник	Рік			Відхилення	
		2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
1	Фонд основної заробітної плати	165195,4	140594,4	206596,1	-14,89	46,95
2	Фонд додаткової заробітної плати	114106,4	96972,7	147826,2	-15,02	52,44
3	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1688,3	1602,6	1612,1	-5,08	0,59
4	Премії та винагороди, що носять систематичний характер	92965,8	82472,9	124719,2	-11,29	51,22
5	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	279301,8	237567,1	354422,3	-14,94	49,19

Розроблено автором на основі: [39, 40]

Як можна побачити з рис. 2.10, у 2015 році зафіксовано спад фонду плати праці на 15 %, що було спровоковано зменшенням чисельності працюючих, проте у 2016 показники відновили своє значення із зростанням у 49 %.

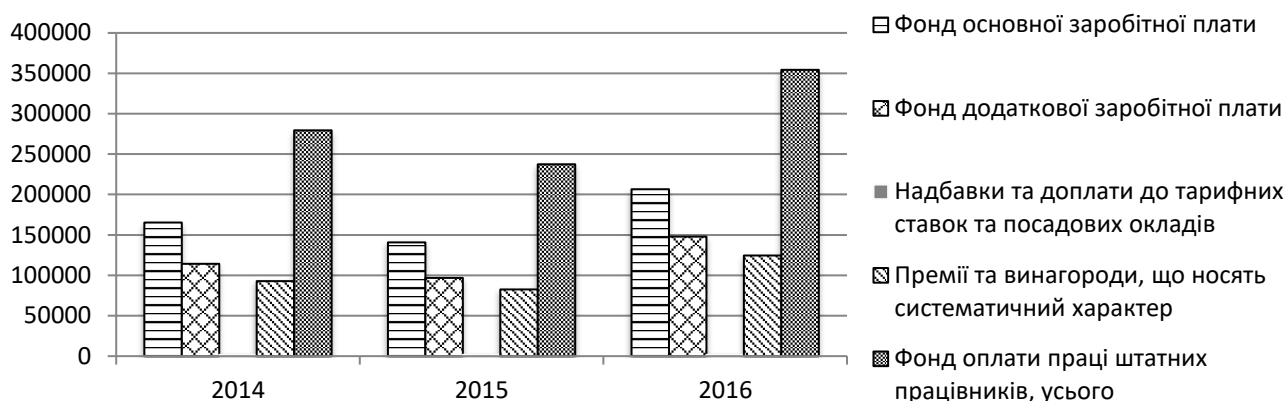


Рис. 2.10. Динаміка фонду оплати праці ПАТ «МХП» 2014-2016 рр.

Розроблено автором на основі: [39]

У ПАТ «МХП» не зовсім стандартний підхід до оцінки та розвитку людей і їх потенціалу. Найменш важливим для компанії попередній досвід роботи, так як він не завжди може застосовуватись у компанії, ключовим критерієм є бажання розвиватись і розширяти свій професійний кругозір. Це означає, що внутрішні цінності людини співпадають з цінностями компанії, а саме – завжди рухатись вперед.

Високий рівень мотивації, адаптивність і здатність до вдосконалення, професіоналізм, інноваційність та орієнтація на результат – основні характеристики співробітників компанії. І тому щоденно МХП працює над тим, щоб кожен працівник компанії незалежно від позиції відчував себе невід’ємною її частиною, але й досягав результату та мети. Компанія заохочує працівників розкривати свій потенціал, досягати високих професійних результатів, реалізовувати свої особисті плани.

Політика розвитку персоналу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» містить у собі такі складові, як (рис. 2.11): професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар’єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об’єм виконання посадових обов’язків, ефективність діяльності; рівень досягнення

поставлених цілей та задач; ініціативність; дисциплінованість. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.



Рис. 2.11. Складові політики розвитку персоналу ПАТ «МХП»

(Розроблено автором)

У 2016 році в Компанії впроваджено систему розвитку, оцінки та планування кар'єрного зростання МОКО. Однією з основних цілей впровадження цієї системи є моніторинг процесу навчання співробітників та оцінка рівня компетенцій. Принципи річної оцінки зображені на рис. 2.12.

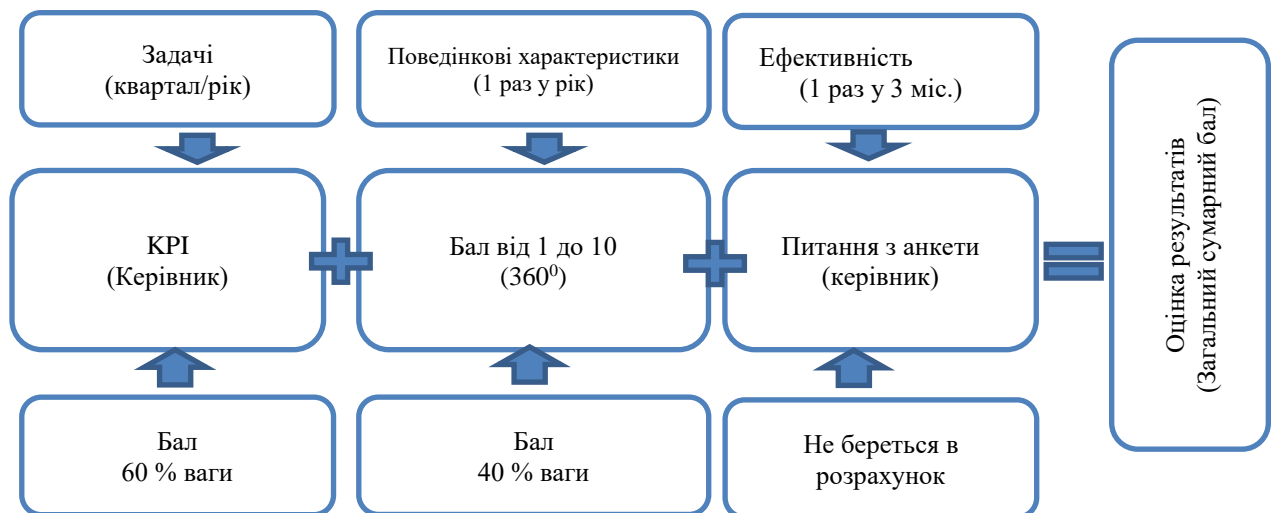


Рис. 2.12. Принципи річної оцінки персоналу

(Розроблено автором)

Отже, ми можемо побачити, що оцінка проходить з різною періодичністю: річна, квартальна, місячна тощо. Оцінка проводиться керівниками (адміністративний і функціональний), командою (підлеглі, колеги)

та крос-функціональними колегами. Оцінка поведінкових характеристик включає:

а) комунікабельність:

— здатність швидко встановлювати контакт, викликати прихильність до себе співрозмовника незалежно від його статусу, поглядів і настрої;

— вміння передавати інформацію ясно і послідовно, на доступному для співрозмовника мовою, використовувати точні формулювання, підкріплювати затвердження конкретними прикладами;

— здатність до конструктивного спілкування з іншими людьми;

— володіння навичками активного слухання.

б) адаптивність:

— це здатність змінювати способи мислення і діяльності під впливом зовнішніх факторів;

— бажання людини пристосовуватися до мінливих обставин, змін. Високий рівень адаптивності, дозволяє людині з легкістю приймати нові завдання і методи їх вирішення, відразу ж прагне активно застосувати нову інформацію на практиці. низький рівень адаптивності істотно впливає на ефективність роботи, не даючи людині можливості повністю розкрити свої компетенції і потенціал.

в) здатність до навчання:

— це індивідуальні показники швидкості і якості засвоєння людиною знань, формування умінь і навичок в процесі навчання;

— загальна здатність людини до постійного розвитку;

— гнучкість мислення, здатність оптимізувати методи роботи, інтегрувати новий досвід у практику;

— постійна самоосвіта і розвиток в різних сферах діяльності науки, виробництва і т. д..

г) вмотивованість:

— це прояв ентузіазму, залученості, зацікавленості, бажання бути максимально ефективним. співробітник завжди підтримує свою працездатність на високому рівні, в хорошому настрої, має позитивний настрій;

— співробітник прагнути виконувати нові завдання, пропонує рішення, готовий розвиватися, рости і вчитися. Виявляє ініціативність, надихається довірою і покладеної на нього відповідальністю.

д) клієнтоорієнтованість:

— сукупність знань, умінь, навичок, які завдяки мотивації і цінностям, особистим якостям співробітника сприяють поведінки, встановлення і підтримання відносин з внутрішніми клієнтами для досягнення спільної мети (цілей компанії);

— це показник, який відображає якість корпоративних комунікацій між співробітниками компанії при вирішенні різних завдань, а також ступінь орієнтації на оцінку якості виконання співробітником щоденних функцій (професіоналізм, оперативність, командну роботу);

— співробітник користується високою довірою внутрішнього клієнта, залучається клієнтом в процес прийняття рішень.

Відповідно до проведеної оцінки виводиться підводиться підсумковий результат за яким відбувається ранжування співробітників (рис. 2.13).

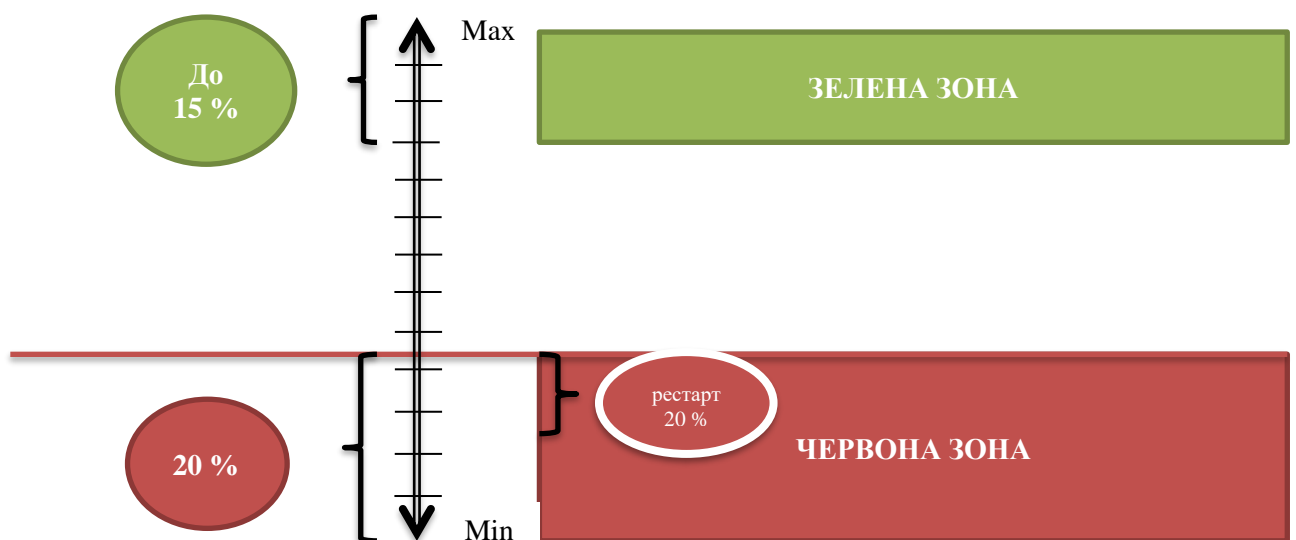


Рис. 2.13. Принципи ранжування співробітників

(Розроблено автором)

Після оцінки працівників розділяють на три зони: зелену, жовту і червону. В «Зелену зону» потрапляють успішні працівники. Потрапляючи у цю зону співробітники отримують безліч переваг, наприклад виплати премій, подарунок поїздок (у минулому році у Грузію). Дану зону продовжують активно розвивати. В «червону зону» попадають співробітники, яким 20 % з яких пропонується рестарт (випробувальний термін до 3 місяців, з повторним проходженням оцінки), решта розглядаються керівниками на звільнення. У проміжну зону потрапляють «перспективні співробітники», що відносяться до потенційного кадрового резерву.

Оцінка в обов'язковому порядку передбачає отримання учасниками зворотного зв'язку за результатами проведеної процедури. Зворотній зв'язок передбачає чіткість та прозорість результатів і коректність передачі інформації.

Політика навчання будується на принципах системності, послідовності та заснована на виявленні потреби. Компанія пропонує працівникам безкоштовне навчання на рівні курсів, тренінгів за професійними компетенціями з метою реалізації отриманих знань і навичок в рамках реалізації цілей компанії.

Одним із найважливіших методів внутрішнього навчання є наставництво, яке забезпечує передачу і збереження знань та навичок всередині компанії. У компанії є два типи наставників: корпоративний наставник – людина, яка консультує на різних стадіях і етапах розвитку кар'єри, допомагає підлеглому переходити на більш високий рівень знань і професійних навичок; кваліфікаційний наставник – людина, яка супроводжує і контролює процес проходження підлеглою програм навчання, при необхідності здійснює навчання його практичним навичкам.

В ПАТ «МХП» навчання персоналу є однією з найважливіших складових, воно завжди було і залишається стратегічно важливою частиною процесу управління. Вже не перший рік МХП впроваджує різні програми розвитку, що дозволяє співробітникам постійно розвивати та удосконалювати свої професійні вміння та навички, отримувати нові знання для ефективної та плідної роботи у виробничих умовах, що постійно змінюються та технологічно

ускладнюються. Навчання персоналу має різні форми: аудиторні тренінги, семінари, майстер-класи, вебінари та бізнес-ігри. На 1 співробітника у 2016 році припадало 11,5 тренінгових годин. З 2014 року Компанія впроваджує такі програми навчання та розвитку персоналу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Програми навчання та розвитку персоналу ПАТ «МХП»

Для працівників: Професійні	Для менеджерів: Управлінські	Для менеджерів: Корпоративні
Обов'язкове навчання для відповідності вимогам органів контролю та видачі ліцензій	Ділові та особисті якості керівників і співробітників, які перебувають у кадровому резерві	Навички особистої ефективності співробітників
Отримання знань і вдосконалення навичок відповідно до певної спеціальності та виконуваних функцій		Розуміння бізнесу

(Складено автором)

Здебільшого працівники проходить такі тренінги: «Тайм-менеджменту», «Комунікація і взаємодія», «Роль менеджерів персоналу у підвищенні ефективності компанії», «Ділові переговори», «Основи менеджменту», «Від менеджменту до лідерства», «Проектний менеджмент» тощо.

У 2016 році компанія МХП організувала майданчик для обміну професійним досвідом і навичками особистої ефективності ключових топ-менеджерів компанії з найкращими співробітниками холдингу, які потрапили до «зеленої зони» та розвиваються в рамках кадрового резерву. Ці зустрічі допомагають зберегти унікальний досвід, який був отриманий усередині Компанії. Спікери діляться ефективними підходами та навичками, досвідом невдач та історіями успіху. Темами, які прослухали спеціалісти підприємств МХП, були: ціннісні орієнтири, бачення шляху розвитку компанії та особиста стратегія успіху, створення ефективної команди, унікальність кожної особистості та успіх у бізнесі, управління змінами, вплив глобальних тенденцій, делегування завдань і повноважень, обмін досвідом, досягнення цілей, зростання та розвиток – шлях до успіху. Ці зустрічі допомагають зберегти та частково передати унікальний досвід, який був отриманий усередині Компанії.

Спікери від Компанії діляться своїми ефективними підходами та навичками, досвідом невдач та історіями успіху.

Політика щодо розвитку та кар'єри персоналу. Кожен працівник має можливість професійного розвитку. За умови відповідності рівня професійних і особистісних компетенцій працівник має право презентувати власну кандидатуру на вакантну посаду в компанії.

З червня 2016 року на підприємствах МХП розпочала роботу комплексна програма розвитку талантів і потенціалу співробітників «Нові горизонти». Цей проект дозволяє працівникам проявити свої професійні та особистісні компетенції та навички у новій виробничій сфері, вибравши найбільш цікавий і перспективний для себе функціональний напрям, і фактично побудувати нову кар'єру в рамках підприємств МХП. Ця програма – для найкращих працівників, які за результатами щорічного оцінювання потрапили до «зеленої зони». Як виняток у програмі можуть брати участь і перспективні працівники, які ще не потрапили до цієї зони, але їхні керівники (заступники Голови правління або директори за напрямками) підтримали їхнє бажання. В обраному працівником напрямі створюється вакансія на 6 місяців зі збереженням заробітної плати, чітким індивідуальним планом стажування і чіткими маркерами успішності. Якщо план виконано, то фахівцю пропонується постійна робота в цьому департаменті. Якщо відгук є негативним, то фахівець має можливість працевлаштуватися в компанії тільки на загальних підставах, виходячи з наявності відкритих вакансій. Але з набутим досвідом працівник може працевлаштуватися і за межами компанії. Програма спрямована на запобігання професійному вигоранню і стимулювання мобільності кадрів, забезпечення кар'єрного просування працівників, які відчують, що вирости зі своєї посади.

Отже, на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є раціонально розроблена система розвитку персоналу, що включає він його аспекти від особистісного розвитку до кадрового резерву. Розвиток персоналу також містить у собі не тільки традиційні методи навчання, а й забезпечення дозвілля працівників для підвищення їх лояльності, а також заохочення подальшого їх розвитку.

2.3. Дослідження політики соціальної відповідальності підприємства та її ролі в забезпеченні розвитку персоналу

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» розуміє свій вплив на суспільство і тому несе за нього відповідальність. Саме тому корпоративна соціальна відповідальність стала невід’ємною частиною розвитку компанії шляхом інтеграції в щоденні бізнес-активності. МХП бачить результати такого підходу, а також і те, що КСВ дедалі більше трансформується в концепцію сталого розвитку. Для ПАТ «МХП» сталий розвиток – це спільний розвиток компанії та їх стейкхолдерів на основі балансу між економічними, соціальними й екологічними показниками.

У 2016 році відбулися трансформаційні зміни в реалізації політики КСВ: було створено окремий департамент зі зв’язків з громадськістю та корпоративної соціальної відповідальності, розроблено політику корпоративної соціальної відповідальності МХП.

Політика КСВ стала основним документом, що окреслює стратегію взаємодії з різними зацікавленими сторонами компанії за чотирма пріоритетами (рис. 2.14).

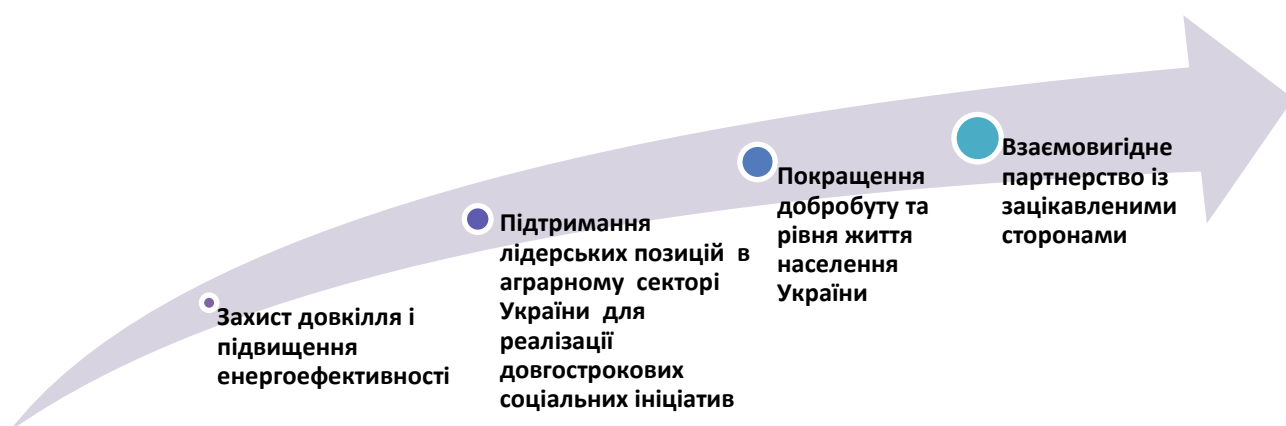


Рис. 2.14. Пріоритети політики корпоративної соціальної відповідальності
Складено на основі: [41]

Політика СВ ПАТ «МХП» покликана окреслити стратегію взаємодії із різними цільовими аудиторіями для тривалої, стабільної та плідної співпраці з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Основними завданнями

ведення і планування КСВ ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - це взаємовигідне партнерство із громадськістю, а саме:

- підтримання лідерських позицій в аграрному секторі України задля реалізації довгострокових соціальних ініціатив та практичного покращення добробуту суспільства і країни у цілому;
- задоволення потреб споживачів продукції;
- збереження здоров'я та безпека працівників, розвиток кадрового потенціалу;
- захист довкілля, підвищення енергоефективності підприємств компанії;
- побудова взаємовигідних партнерських стосунків із громадськістю у регіонах присутності ПАТ «МХП» та підвищення рівня життя населення України в цілому.

У розробці та плануванні політики КСВ ПАТ «Миронівський хлібопродукт» керується такими основними принципами (рис. 2.15):

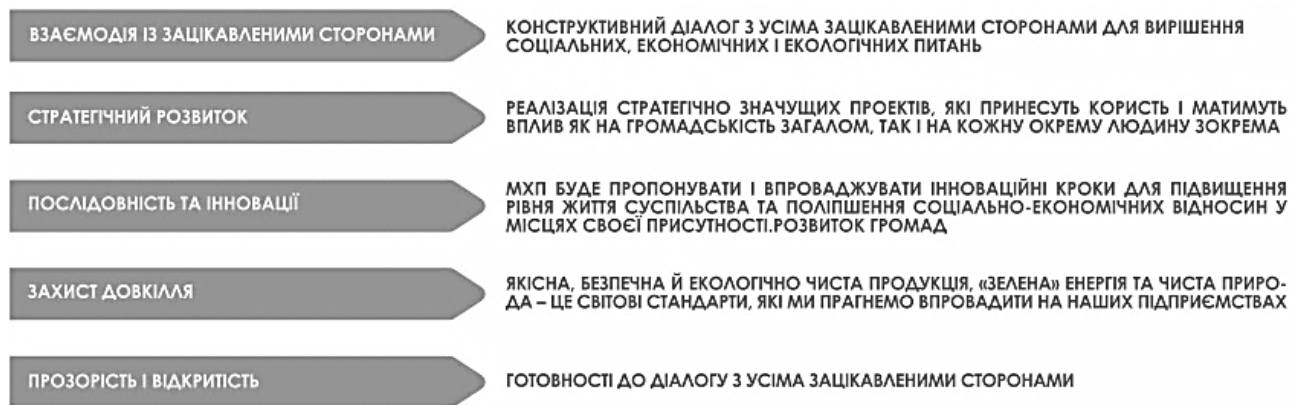


Рис. 2.15. Основні принципи для розробки і реалізації політики КСВ

Джерело: [41]

1. Взаємодія із зацікавленими сторонами. Компанія готова об'єднуватись для реалізації соціально значимих проектів із іншими організаціями, об'єднаннями, зацікавленими сторонами, якщо такі проекти сприятимуть покращенню рівня життя і добробуту населення.

2. Стратегічний розвиток. Пріоритетним напрямом інвестування ПАТ «МХП» є стратегічно значимі проекти, які несуть користь і матимуть

вплив як на громадськість загалом, так і на кожну окрему людину зокрема. Стратегія розвитку холдингу полягає у розширенні земельного банку в Україні, нарощуванні виробничих потужностей, диверсифікації ринків збуту. Досягнення поставлених бізнес-цілей приведе до збільшення кількості робочих місць, покращення економіки як у місцевому, так і у всеукраїнському масштабі; також дасть можливість вкладати значно масштабніші інвестиції у розвиток громад та території присутності підприємств.

3. Послідовність та інновації. За роки діяльності підприємства компанії напрацювали власні методи та шляхи істотного розвитку і покращення соціальної сфери у регіонах України. Проте динамічні зміни сучасної економіки та соціального життя вимагають застосування нових технологій не лише у виробничих процесах, але й у вирішенні суспільних завдань зокрема. Тому ПАТ «МХП» буде пропонувати та запроваджувати інноваційні кроки для підвищення рівня життя суспільства та покращення соціально-економічних відносин у місцях своєї присутності.

4. Прозорість та відкритість. Усвідомлюючи свій вплив на економіку країни та дотримуючись відповідальності перед суспільством, компанія відкрита та готова до діалогу з усіма заінтересованими сторонами. Це стосується як окремих осіб, які звертаються до ПАТ «МХП» чи його структурних підрозділів, так і установ чи організацій. Даний принцип також передбачає відповідність українським та міжнародним нормам ведення бізнесу.

5. Захист довкілля. Даний принцип включає раціональне використання ресурсів та поступове зниження споживання енергії із невідновлюваних джерел за рахунок енергії із відновлюваних; посилення ролі екологічного управління в системі управління ПАТ «МХП» з метою досягнення різності трьох складових розвитку (економічної, екологічної, соціальної); повага до прав людини; врахування екологічних наслідків під час прийняття управлінських рішень; сталий розвиток.

Реалізація політики соціальної відповідальності лежить на «Департаменті зв'язків із громадськістю та соціальної відповідальності» та «Департаменті

управління персоналом та комунікацій», що є головними комунікаційними пунктами компанії ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Усі публічні комунікації з будь-яких питань від імені компанії нижче рівня топ-менеджменту проводяться саме через цей департамент (рис. 2.16). Фахівці відділу співпрацюють з усіма працівниками МХП. Серед повноважень Департаменту зв'язків із громадськістю та соціальної відповідальності:

- надання необхідної інформації на запити від медійного середовища;
- публікація звітів і прес-релізів про діяльність компанії;
- організація та проведення прес-конференцій, турів на виробництва та зустрічей зі ЗМІ;
- випуск корпоративних ЗМІ (журналів, газет);
- наповнення інтернет-ресурсів компанії (сайту, порталу);
- розв'язання кризових комунікаційних ситуацій в регіонах розташування підприємств МХП;
- підтримка питань корпоративно-соціальної відповідальності МХП (соціальні та екологічні проекти в регіонах) тощо.



Рис. 2.16. Структура управління у сфері КСВ ПАТ «МХП»

Джерело: [41]

Розвиток будь-якої компанії нерозривно пов'язаний із розвитком регіону, в якому вона працює. Особливо це стосується аграрної компанії, операційна та стратегічна діяльність якої залежить від відносин із громадами територій. МХП як лідер агропромислового комплексу України дотримується принципу

партнерства у відносинах із 14 регіонами, де присутні підприємства групи МХП. В оновленій політиці КСВ зазначено, що основною метою відносин із громадою є ведення успішного бізнесу Компанії задля покращення рівня життя як кожної окремої людини, так і всього суспільства в цілому.

Упродовж багатьох років роботи компанії спостерігається позитивний вплив на місцеві громади і економіку регіонів присутності, а саме:

— зростання зайнятості в селах через розвиток бізнесу, створення нових робочих місць;

— розвиток регіонів завдяки підписанню і виконанню соціальних угод між МХП і місцевим самоврядуванням, де визначено заходи з поліпшення інфраструктури, благоустрою населених пунктів, благодійну допомогу школам, вишам, дитячим садам, бібліотекам, будинкам культури і пожежним частинам; розвиток культури та спорту через надання фінансової підтримки творчих колективів і спортивних команд, надання транспорту і продукції.

Загалом сума інвестицій у соціальну сферу збільшилась у 2016 році на 56 % порівняно з 2015 роком, здебільшого внаслідок підтримки реалізації масштабних інфраструктурних проектів, і склала 67,47 млн. грн. (Рис. 2.17).

Соціальні інвестиції ПАТ «МХП»		
2014	2015	2016
31 048 530 грн.	43 121 600 грн.	67 471 000 грн.

Рис. 2.17. Сума корпоративних інвестицій ПАТ «МХП» у 2014-2016 рр.

Складено на основі: [39]

Є цікаві приклади непрямих економічних впливів у громади завдяки проектам компанії. Так, наприклад, ТОВ «Вінницька птахофабрика» – найбільша птахофабрика МХП – реалізувала у Вінницькій області проект соціальних магазинів для пенсіонерів. Нині в м. Ладжині функціонує стаціонарний магазин, що обслуговує 6 500 пенсіонерів, а в Тростянецькому і Тульчинському районах Вінницької області курсує мобільний соціальний

магазин, що обслуговує 3 500 пенсіонерів з 12 сіл тієї місцевості. Також на повному фінансовому утриманні підприємства перебуває 2 дитячі садки.

У 2016 році був реалізований проект мікрогрантів «Село: кроки до розвитку». Цей проект покликаний стимулювати соціальну активність спільнот, а також підтримати кращі ініціативи місцевих жителів в економічній самоорганізації, розвитку культурного та туристичного потенціалу регіону, розвиток підприємництва і самозайнятості в селах.

Природоохоронну роботу кожного підприємства компанії МХП виконує штатний еколог або особа, призначена наказом відповідальною за охорону довкілля. Керівництво компанії приділяє пильну увагу питанням підвищення компетентності екологів і осіб, відповідальних за природоохоронну роботу. Так, відповідно до ст. 7 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» за останні три роки 25 співробітників Компанії закінчили курси підвищення кваліфікації в Державній екологічній академії післядипломної освіти та управління при Міністерстві екології та природних ресурсів України. Щоденна робота екологів і осіб, відповідальних за охорону довкілля, спрямована передусім на:

- виконання вимог природоохоронного законодавства;
- систематичне зниження виробничих і експлуатаційних витрат;
- зменшення втрат енергії та ресурсів;
- зменшення витрат, пов'язаних із впливом підприємств на навколишнє природне середовище;
- підвищення конкурентоспроможності компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- створення сприятливішого іміджу компанії серед населення та громадськості;
- запобігання надзвичайним екологічним ситуаціям і аваріям, які можуть призвести до істотного забруднення навколишнього природного середовища, фінансових втрат і банкрутства;

— отримання додаткового прибутку, пов'язаного з екологічними аспектами діяльності підприємства.

Пріоритетом у розвитку виробничих потужностей стає енергозбереження: щороку компанія дедалі більше скорочує використання газу. Питання використання енергії є важливим аспектом для компанії, адже зростання її споживання позначається на операційних витратах і підвищує залежність виробництва від постачання енергії та зростання цін, що на даний час є актуальним питанням для України. Тому в умовах енергетичної залежності від джерел енергопостачання чим далі більшу роль відіграє альтернативна енергетика, ефективне використання ресурсів, мінімізація споживання енергетичних ресурсів, використання енергоефективних технологій і технологій енергозбереження. У 2016 році МХП реалізувала 39 798 134 кВт на годину електроенергії, що була вироблена на власному біогазовому комплексі.

Компанія МХП розуміє, що прісна вода є дефіцитним ресурсом не тільки в Україні, а й у всьому світі. Тож тільки належне ставлення до цього ресурсу унеможливило його забруднення та марнотратство, тому зменшення водоспоживання є надзвичайно важливим завданням для МХП. Компанія МХП веде облік водоспоживання та водовідведення. Також у 2016 році на кожному підприємстві було створено реєстри свердловин та шахтних колодязів на воду, які щороку актуалізуватимуться екологами і особами, відповідальними за охорону довкілля.

Завдяки розумінню важливості питання поводження з відходами на всіх без винятку рівнях МХП не тільки дотримується всіх вимог законодавства під час поводження з відходами, а й отримує від цього прибуток. На всіх підприємствах РПТ «МХП» впроваджена дієва система поточного обліку та роздільного збору відходів. Нещодавно було придбано нове обладнання «Компост систем» для виготовлення компосту. Добриво, яке утворюється в результаті компостування, задовольнятиме потреби рослин у живленні, сприятиме покращенню та відновленню родючості ґрунту. Інноваційний метод

компостування дає можливість переробити курячий послід на перегній не за рік, а за 55–60 днів, зберігши при цьому всі корисні елементи.

Одним із пріоритетних напрямів реалізації політики соціальної відповідальності є працівники. Як один із найбільших роботодавців в Україні ПАТ «МХП» прагне створити безпечні та сприятливі умови для всіх співробітників, організувати підвищення рівня їхнього професіоналізму, зміцнення здоров'я та покращення добробуту у цілому.

Метою політики КСВ у напрямі кадрів є збереження здоров'я та безпека працівників, розвиток навичок та кваліфікації кадрового потенціалу. Принципами взаємодії з працівниками є:

- дотримання чинного законодавства в сфері охорони праці;
- створення безпечних умов праці;
- турбота про здоров'я працівників;
- повага і дотримання прав працівників;
- розвиток кваліфікаційного потенціалу працівників.

Дотримання політики КСВ є відповідальністю кожного працівника ПАТ «Миронівський хлібопродукт» незалежно від його посади. Жоден співробітник компанії не має права прямо чи опосередковано порушувати дану політику КСВ. Керівники усіх рівнів компанії власним прикладом мають демонструвати відданість основоположним принципам діяльності у сфері соціальної відповідальності, етики бізнесу, корпоративного управління, поділяти та виконувати норми даного документу. Усі співробітники ПАТ «Миронівський хлібопродукт» працюють в умовах максимального сприяння розвитку їх талантів та здібностей. Завдяки найбільш перспективним технологіям компанія вдосконалює, як виробничі, так і управлінські процеси.

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» пропонує своїм працівникам підтримку у формі найрізноманітніших додаткових переваг і послуг. Зокрема, це пільгове харчування, житло у віддалених регіонах, безкоштовний спортзал, трансфер з роботи/на роботу, навчальні відпустки для студентів ВНЗ, відпустка по догляду за дитиною до трьох років, мобільний зв'язок, навчання дітей,

бібліотеки та багато іншого. За результатами роботи за рік залежно від цільових показників і результатів за напрямом діяльності компанії переважна більшість співробітників отримують щорічну премію.

З 2016 року на всіх підприємствах компанії введено опитування задоволеності умовами робочого місця, яке проводиться щоквартально. Опитувальник містить запитання про графік і режим роботи, харчування, транспорт, безпеку праці, заробітну плату, розподіл премії, відносини в колективі, з вищим керівництвом, керівником тощо. Компанія платить конкурентоспроможну заробітну плату. ПАТ «МХП» у своїй діяльності сприяє поширенню на підприємствах політики гендерної рівності.

За сучасних складних економічних умов значна увага має приділятися захисту прав наших працівників та їх впевненості у майбутньому. На підприємствах ПАТ «МХП» розроблено колективні договори, що регламентують взаємовідносини керівного складу та персоналу. Колективні договори укладено з 81 % трудових колективів Компанії. Колективні договори регулюють істотні питання взаємовідносин МХП та співробітників відповідно до законодавства України.

ПАТ «МХП» дотримується позиції «Балансу між роботою та особистим життям». МХП не тільки надає найкращі умови для саморозвитку, а й намагаємось урізноманітнити як робочі будні працівників, так і дозволя, підтримуючи здоровий спосіб життя та сімейні цінності. Для організації такого відпочинку на базі наших підприємств було відкрито кінноспортивних комплексів. На підприємствах компанії організовані команди з футболу, волейболу, які беруть участь у різних змаганнях як на рівні компанії, так і на рівні району. Традиційно влітку проводиться фестиваль тракторних перегонів «Трактор-фест». Цей завжди очікуваний багатьма фестиваль сприяє згуртуванню усіх працівників.

Одним з індикаторів розвитку компаній є стан здоров'я працюючого. Сучасні компанії в усьому світі дедалі частіше визначають пріоритетними цілями та завданнями для продуктивності праці, конкурентоспроможності

товарів, удосконалення технологій досягнення високого рівня безпеки праці, zero accident – нульового травматизму на виробництві.

Серед головних принципів компанії – безумовна цінність життя і здоров'я кожного громадянина, зокрема, в умовах праці. Важливим складником системи управління охороною праці є впровадження на ПАТ «МХП» таких принципів:

- інвестиції в персонал (мотивація працівників до формування та ефективного функціонування системи управління охороною праці, зміна ролі працівників з пасивної на активну, створення стимулюючої основи для безпечної поведінки);
- відповідальність і лідерство в забезпеченні охорони праці;
- виявлення небезпек і ризиків (систематична ідентифікація небезпек і ризиків: оцінка ризиків та аналіз нещасних випадків і професійних захворювань);
- визначення цілей охорони праці;
- використання безпечної та справної техніки;
- підвищення кваліфікації (основні кваліфікаційні вимоги, навчання без відриву від виробництва та регулярний інструктаж працівників).

Тому одним із головних завдань соціальної політики розвитку персоналу компанії є поліпшення умов та безпеки праці. Тому на ПАТ «МХП» створені такі заходи з питань здоров'я та безпеки:

- організовано і проводиться профілактична робота з попередження травматизму;
- забезпечується безпека експлуатації будівель, споруд та обладнання;
- планується і проводяться заходи з охорони праці;
- проводяться медичні огляди працівників підприємств;
- проводяться інструктажі, навчання, перевірки знань працівників з охорони праці та безпеки тощо.

Для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів із запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям на підприємствах ПАТ

«МХП» створено служби охорони праці. Спільно з іншими підрозділами підприємства служба розробляє комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів рівня охорони праці, планів, програми поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням, надання організаційно-методичної допомоги у виконанні запланованих заходів.

Для покращення інформування про охорону праці у 2016 році компанією було використано різноманітні форми, методи та засоби. Були проведені конференції, наради, семінари, екскурсії, виставки тощо. Організована пропаганда охорони праці постійно нагадує працівникам про потенційно небезпечні та шкідливі виробничі фактори на робочих місцях, про те, як слід поводитися, щоб запобігти нещасному випадку.

Така увага до навчання з питань охорони праці сприяє скороченню кількості нещасних випадків (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Кількість нещасних випадків у ПАТ «МХП», 2014–2016 рр.

№	Показник	Рік		
		2014	2015	2016
1	2	3	4	5
1	Загальна тривалість упущеного часу у зв'язку з виробничими травмами (години)	8608	22305	6585
2	Загальна кількість втрачених робочих днів у зв'язку з виробничими травмами (дні)	1040	2882	836
3	Кількість смертельних випадків на виробництві	4	1	1
4	Кількість нещасних випадків з важким ступенем тяжкості	13	14	8
5	Кількість нещасних випадків з легким ступенем тяжкості	19	18	18
6	Загальна кількість нещасних випадків	36	33	27

Складено на основі: [41]

Незважаючи на те, що кількість нещасних випадків протягом трьох років зменшилася, компанії є над чим працювати. У 2016 році нещасні випадки здебільшого були спричинені падінням працюючих. На жаль, наявний один смертельний випадок на виробництві, пов'язаний із падінням з висоти.

Отже, реалізація політики КСВ ПАТ «МХП» відіграє провідну роль на збільшенні вмотивованості до праці, збільшення продуктивності праці, професійної кваліфікації персоналу, згуртованості та лояльності працівників.

Кадрова політика заснована на принципах гендерної рівності, залученості та партнерства. Будуючи нові підприємства, розширюючи свій земельний банк, вони не тільки інвестують в розвиток компанії, а й підтримують українські родини. ПАТ «МХП» створили близько 15 тис. робочих місць, побудували десятки кілометрів нових доріг, безліч водогонів, здійснюють заходи з охорони навколишнього середовища, сприяли розвитку малого та середнього бізнесів тощо, є найбільшим платником податків у регіонах підприємств.

Висновки до розділу 2

Аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «МХП» показав, він є провідним агрохолдингом України, більш відомим за ТМ «Наша Ряба». Основою успішності функціонування компанії є вертикально інтегрований бізнес-моделі, якій характерне замкнуте виробництво. Компанія працює у таких напрямках, як рослинництво, виробництво комбікормів, птахівництво, м'ясопереробка та виробництво біогазу. Аналіз операційної діяльності показав, що ПАТ «МХП» нарощує виробництво продукції та розширює регіони збуту, на 2017 рік вона є представленою у 65 країнах. ПАТ «МХП» має високий рівень матеріало-технічний рівень. Оцінка фінансово-господарської діяльності показала деякі коливання, проте в цілому стан підприємства є стабільним. На 2016 рік у компанії нараховується близько 28 тис. робітників, проте компанії характерна і висока плинність кадрів.

Оцінюючи ринок курятини України було виявлено, що ПАТ «МХП» займає лідируючі позиції і охоплює 60,6 % ринку, що відповідає стратегії діяльності ПАТ «МХП» полягає у зайнятті провідних позицій виробника м'яса на українському ринку. Компанія активно проводить заходи задля забезпечення якості та безпечності продукції. Продукція є сертифікована та стандартизована відповідно до міжнародних вимог.

Було проаналізовано систему управління розвитком ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Політика розвитку розподіляється на чотири складові це: навчання, оцінка, розвиток кар'єри та кадровий резерв. Основу проведення розвитку працівників, становить система МОКО, що оцінює професійний та особистісний стан працівника, його потребу у навчанні. Відповідно після оцінки працівник може потрапити у 3 зони: зелену, червону і проміжну. Зелена зона включає працівників, що успішно пройшли оцінку, червона ж включає працівників на звільнення. Відповідно до системи МОКО визначається, які характеристики потрібно вдосконалити працівнику і його відправляють на тренінги, курси тощо. Перспективні працівники, що потрапили в проміжну зону, відносяться до кадрового резерву і при бажанні можуть себе подавати на бажану вакантну посаду у компанії.

Розгляд політики соціальної відповідальності показав, що вона є невід'ємною частиною компанії. Політика соціальної відповідальності ПАТ «МХП» все більше трансформується на концепцію сталого розвитку. У розробці та плануванні реалізації політики КСВ компанія керується такими принципами, як взаємодія із зацікавленими сторонами, стратегічний розвиток, послідовність та інновації, прозорість та відкритість, захист довкілля. Соціальна відповідальність ПАТ «МХП» захоплює такі області, як підтримку та розвиток співробітників, турботу про здоров'я та безпеку праці, партнерство з місцевими громадами, захист довкілля, відносини зі споживачами та гуманне ставлення до тварин.

Було досліджено, що особлива увага розрізі соціальної відповідальності приділяється працівникам компанії. Компанія максимально намагається забезпечити комфортні та безпечні умови праці з гідною оплатою, турбується про здоров'я працівників, забезпечує постійне навчання та розвиток професійних навичок та дотримання їх прав, проте ніяк не зорієнтована на моменти екологічної свідомості та обізнаності працівників, дисциплінованості (на рахунок здоров'я, харчування) та інноваційності. Загальна політика КСВ більш зорієнтована на зовнішнє середовище, аніж внутрішнє.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

3.1. Напрями вдосконалення управління розвитком персоналу

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є холдингом з багаточисленним персоналом, на його рахунку 28 000 працівників по всій території України, що становить 0,06 % населення країни. Звідси, компанія може насаджувати працівникам, через їх розвиток, соціально відповідальне відношення до навколишнього світу, а робітники у свою чергу будуть пропагувати принципи у своїх сім'ях та оточенні. Соціальна відповідальність компанії ПАТ «МХП» зорієнтована більш на зовнішнє середовище, тобто використовують заходи СВ з метою PR. Працівники, в свою чергу, не захоплені ідеєю пропагування і дотримання принципів соціальної та екологічної відповідальності.

Ефективне виконання роботи працівниками можливе лише за умови, коли вони знають і розуміють стратегію соціальної відповідальності, можуть позиціонувати її у широкому соціальному, бізнесовому та екологічному контексті, стратегічні цілі організації та бажають їх досягнення. Звідси, важливою передумовою успішної реалізації стратегії є навчання та підвищення обізнаності працівників щодо підходу компанії до соціальної відповідальності, її цілей та проектів [49].

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» слід обрати нові напрями розвитку персоналу, які б ґрунтувались на соціально відповідальному та екологічно орієнтованому управлінні розвитку персоналу.

Соціально відповідальний розвиток персоналу – це процес набуття знань зі сталого розвитку та втілення її на практиці у компанії і поза її межами з метою вдосконалення її діяльності, отримання економічних та конкурентних вигод.

Екологічний розвиток персоналу – виховання екологічно свідомих та обізнаних працівників, що турбуватимуться про навколишнє середовище, розумітимуть наслідки своєї діяльності та сприятимуть покращенню екології шляхом розробки інноваційних технологій та продуктів, що не шкодитимуть природі.

Безкорисливо ініціативний, творчий у роботі, добровільно приймає на себе роль лідера, благодійництва тощо – у цих випадках можна впевнено стверджувати про соціальну відповідальність працівника. Соціальна відповідальність працівника – це моральна і поведінкова установка особистості, що спирається на усвідомлення та облік можливості негативних для інших людей і груп (як безпосереднього оточення, так і більш широкого) наслідків своїх дій, прагнення і готовність уникнути таких наслідків. Основною характеристикою соціальної відповідальності є її добровільність. Працівник приймає її самостійно в якості особистого і універсального боргу. Усвідомлюючи власне повинність, він пред'являє собі додаткові вимоги та накладає на себе додаткові обмеження при відсутності явного зовнішнього примусу. Працівники по-різному усвідомлюють цінність соціальної відповідальності. Вони можуть реалізовувати цю цінність як особистість або як представники професії, компанії і т.д. На них лежить відповідальність за планування особистого розвитку, формування та реалізацію лідерських якостей, емоційного і соціального інтелектів, творче ставлення до праці та ін.

Рівень співвідношення свідомості, свободи і соціальної відповідальності працівника впливає на якість його життя, що проявляється у пробудженні у нього інтересів до нового способу життя та зміни поведінки, ставлення до роботи і оточуючим людям. Задовільну якість життя характеризується гармонією в соціально-трудових відносинах і поведінці працівників. Така гармонія виникає при певному балансі у вказаному співвідношенні, який може досягатися на різних рівнях розвитку особистості.

Для професійного успіху працівника все більшого значення набуває розвиток лідерських якостей. Він за власною ініціативою приймає на себе роль

лідера, яка зобов'язує його бути соціально відповідальним. Лідерство за своєю природою передбачає активний розвиток процесу організаційного навчання, воно стає ключовим фактором успіху компаній в економіці на основі використання інтелектуального капіталу [50].

Одним із основних рушіїв сучасної економіки є інновації та інноватори, що їх винаходять. Соціальна відповідальність інноватора є повноцінною категорією, спрямованою на вирішення соціальних завдань. Значимість інновацій посилюється у зв'язку з необхідністю вирішення загострених глобальних проблем екології, хвороб, забезпечення зростаючого населення продовольством і водою, соціальної стабільності та ін. Соціальна орієнтованість інновацій на підвищення якості життя та розширення можливостей громадян обумовлює нові пріоритети для бізнесу.

Під соціальною відповідальністю інноватора можна розуміти чесну, але непрозору через дотримання комерційної таємниці інновації, поведінку учасників інноваційної діяльності, яка з користю впливає на якість життя як сучасників, так і нащадків.

Зміст інновацій позначається на результатах виробничої діяльності персоналу підприємств. Йдеться про розробку й запровадження інноваційної продукції з метою надання їй більшої оригінальності; зняття з виробництва застарілої продукції, залучення до виробничої діяльності нових ресурсів і нових технологій; освоєння нових методів організації виробництва й праці персоналу підприємств тощо. Це в свою чергу, потребує створення високопродуктивних робочих місць й, відповідно, забезпечення їх кваліфікованими працівниками, здатними працювати у постійно технологічно поліпшуваних умовах, демонструючи ключові та професійні компетенції з урахуванням вимог і специфіки інноваційних та виробничих процесів.

Тому ПАТ «Миронівський хлібопродукт» слід забезпечити усі умови для стимулювання інновації, саморозвитку працівників, лідерських якостей та соціально відповідальної свідомості.

Вагомою складовою створення гідних умов праці відповідно до вимог соціальної відповідальності перед працівниками а іншими заінтересованими сторонами є реалізація екологічної політики та впровадження екологічно орієнтованого управління.

Звідси, основними напрямками реалізації екологічної політики ПАТ «Миронівський хлібопродукт» зорієнтуватись на:

- 1) формування екологічної стратегії, цілей та завдань;
- 2) розробка та впровадження у компанії системи екологічного менеджменту, до якого необхідно віднести організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальностей, а також процеси, процедури та ресурси для втілення екологічної політики, стратегії, цілей та завдань;
- 3) визначення системи показників для оцінки екологічних результатів діяльності (аудит);
- 4) впровадження екологічної сертифікації.

Структуру управління персоналом на засадах екологічно орієнтованого підходу зображено на рис. 3.1. Петрушенко М. у своїй праці вказує, що екологічно орієнтоване управління персоналом включає формування функцій, цілей, організаційної структури, горизонтальних та вертикальних функціональних взаємозв'язків департаментів у процесі розроблення, обґрунтування, прийняття та реалізації екологічних управлінських рішень [51].

Отже, екологічно орієнтоване управління розвитком персоналу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» мусить переслідувати такі цілі:

- 1) підвищення рівня спеціальних екологічних знань персоналу (природничо-наукових, технічних, правових, управлінських) та його навичок, включаючи роботу в аварійних екстремальних екологічних ситуаціях;
- 2) вироблення компетенції щодо вирішення складних екологічних проблем за допомогою вдосконаленої здатності до комунікацій і міждисциплінарного співробітництва;

3) підвищення здатності вирішувати нові проблеми, відкритість до екологічних питань тощо., що формують ключові компетенції.

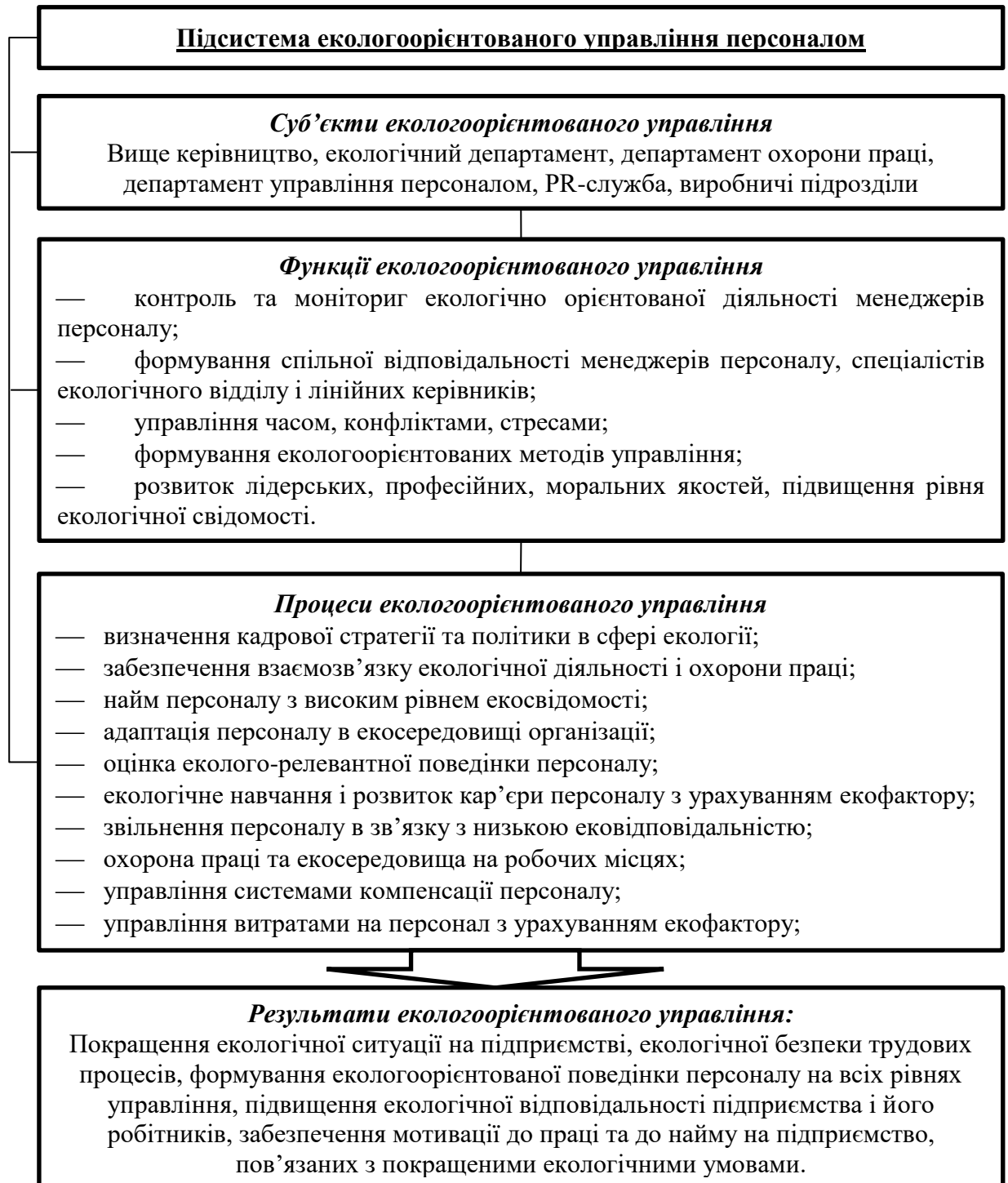


Рис. 3.1. Структура екологічно орієнтованого управління персоналом

Розроблено на основі [51]

Відносно підвищення кваліфікації персоналу прикладом параметра оцінки може служити участь працівника в гуртках екологічної якості. При цьому важливо так організувати систему оцінки роботи персоналу, щоб високі

результати, що досягаються працівником в традиційних областях, які не компенсували його недостатні природоохоронні зусилля.

Щоб підвищити обізнаність про КСВ на регулярній основі, а також відстежувати сприйняття співробітників протягом всього року, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» слід проводити "швидке голосування". Відповіді персоналу можуть допомогти організації визначити, чи є непорозуміння і чи потрібна коригування комунікації.

Поінформованість співробітників про КСВ компанії, їх залученість безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно працює система внутрішніх комунікацій і її окремі інструменти: особисті зустрічі з менеджментом, соціальна мережа, Інтернет, корпоративне телебачення, друковані видання.

Негативними проявами у ПАТ «Миронівський хлібопродукт» виявилась дискримінація по ієрархічній структурі управління. У компанії уникається спілкування рядових працівників із вищим керівництвом. Для прикладу можна привести окремо виділені ліфти, місця для харчування тощо. Також, не вітається висловлювання думки (негативної) щодо управління компанією, що може вплинути на подальше відношення до працівника.

Виходячи із запропонованих напрямів вдосконалення розвитку персоналу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» було виділено такі необхідні заходи до впровадження (рис. 3.2):

Медичне страхування. Турбота про здоров'я працівників є важливим показником дотримання принципів соціальної відповідальності. Розширення соціального пакету для працівників ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є актуальною потребою для роботодавців, які хочуть утримувати цінні кадри та мотивувати працівників до продуктивної роботи.

Сортування сміття в офісі. Це перший принцип зеленої компанії або Green office. Впровадивши систему сортування, закупивши необхідні контейнери та уклавши контракти на збут сміття (на макулатуру, переробку тощо), ПАТ «Миронівський хлібопродукт» необхідно провести тренінги з

роздільного збору сміття. Адже, питання забруднення навколишнього середовища, сортування відходів та їх раціональної переробки напряду стосуються соціальної відповідальності компанії. Також, за підтримки холдингу можна розпочати проект з встановлення боксів з роздільного збору сміття та проведення екоуроків у садочках, школах та університетах.

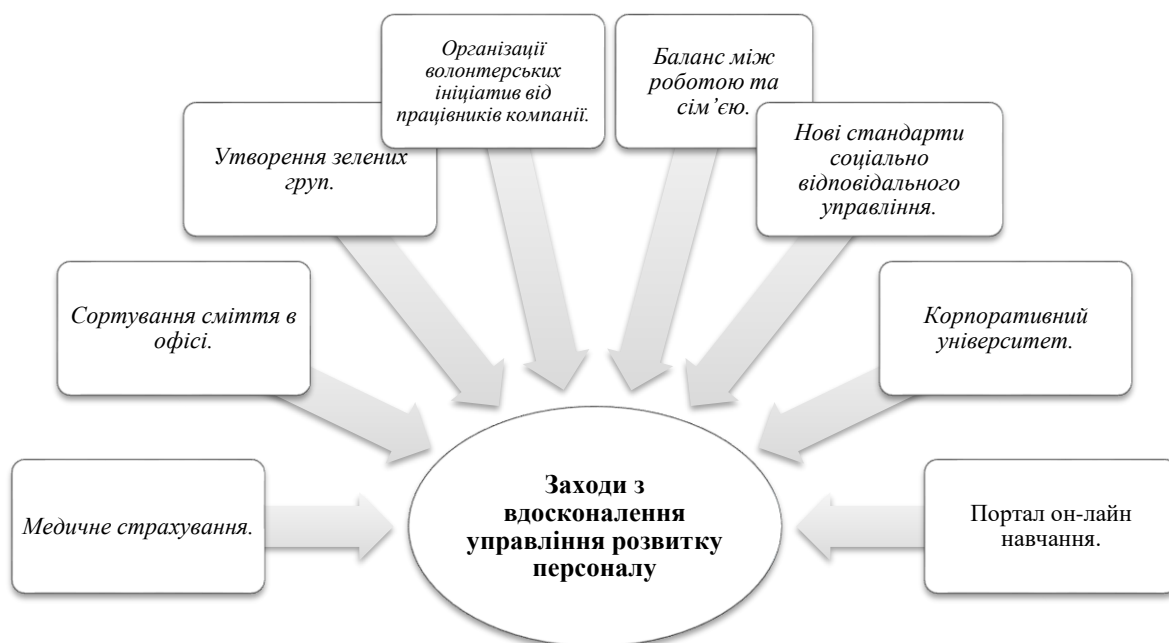


Рис. 3.2. Складові соціально-орієнтованого управління розвитком
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

(Розроблено автором)

Утворення зелених груп. Створити у ПАТ «Миронівський хлібопродукт» мережі послів КСВ, а саме "зелених команд", тобто неформальних груп працівників, які добровільно передають іншим знання, пов'язані зі сталим розвитком. Такі команди працюють, наприклад, в компаніях e-Bay, Intel або Yahoo. Популярність "зелених команд" продовжує зростати як ефективний інструмент для підвищення обізнаності працівників та демонстрації їх зобов'язань перед компанією. Інша тенденція, що динамічно розвивається, полягає у залученні працівників до діяльності зі сталого розвитку поза робочим місцем. Компанії використовують різні стратегії: деякі заохочують співробітників знизити їх негативний вплив на навколишнє середовище і виховувати їх у цьому напрямі, інші діляться знаннями з питань здоров'я і

харчування, надихають на спортивні заходи і т.д. Заохочення працівників до зміни поведінки за межами робочого місця сприятимуть їхньому здоров'ю та розвитку, з одного боку, як вираження КСВ, з іншого, як інструмент підвищення обізнаності та реалізації стратегічних цілей КСВ [49].

Організації волонтерських ініціатив від працівників компанії. На тлі подій, що відбуваються у нашій країні, українці об'єднуються та за власною ініціативою намагаються поліпшити довкілля, територію, де живуть, допомагають військовим, вдосконалюють власну країну. Тому і в компанії «Миронівський хлібопродукт» необхідно запровадити традиції із реалізації волонтерських ініціатив працівників, що не тільки допоможе довкіллю, а й згуртує колектив. Компанії необхідно надавати один робочий день у місяць для участі у волонтерських активностях, наприклад, прибирання або ремонт у медичних центрах, збір їжі, речей та предметів першої необхідності для непрацездатних людей, благодійні ярмарки, облагороджування зон відпочинку та прибудинкових територій у закладах, які цього потребують найбільше тощо.

Правильне харчування працівників. Запровадження циклів тренінгів, щодо управління власним здоров'ям, правил здорового харчування тощо. В офісі ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є власний ресторан у якому харчуються працівники, тому доцільно було б запровадити «День правильного харчування» та інше.

Баланс між роботою та сім'єю. На сьогодні це нова конкурентна перевага для компанії та працівників. Сюди можна віднести запровадження гнучкого графіку, робота на дому, надання батькові 2-тижневої відпустки після народження дитини тощо. 50 % працівників не мають часу для своєї сім'ї в результаті зменшується продуктивність праці та мотивація, збільшуються помилки у виконанні завдань тощо.

Заощадження використання паперу. Використання паперу щороку зростає на 35 %, при цьому 45 % з них викидається у той же самий день, тому сьогодні є дуже поширеним перехід бізнесу на електронний документообіг та зменшення операцій з паперовими документами. Сьогодні існує онлайн-сервіс

«Вчасно», який дає можливість обмінюватись документами в електронному режимі. Це скоротить витрати на папір та кур'єрські служби, збереже час працівників, прискорить бізнес процеси компанії тощо. Відповідно це виховуватиме працівників, як соціально відповідальних, які у свою чергу, будуть купуючи квити в кіно, концерти, не будуть їх друкувати, а показуватимуть їх на телефоні.

Нові стандарти соціально відповідального управління. На сьогодні діє велика кількість міжнародних стандартів, щодо регулювання соціальної відповідальності підприємств. Одними з таких є стандарти соціальної та етичної звітності серії AA1000, які спрямовані на впорядкування соціальних ініціатив компанії і підвищення їх ефективності; SA 8000 («Соціальний захист») - стандарт відповідальності, що встановлює норми відповідальності роботодавця в області гідних умов праці: акцент зорієнтований на правах людини і здоров'я, встановлює вимоги до соціальних аспектів кадрової політики виробників і постачальників\$ ISO 26000: призначений допомогти організаціям внести вклад у стійкий розвиток, запропонувати їм не обмежуватися лише дотриманням законодавства, визнаючи, що воно є фундаментальним обов'язком будь-якої організації і невід'ємною частиною її соціальної відповідальності; забезпечити взаєморозуміння в галузі соціальної відповідальності та доповнити інші інструменти та ініціативи в галузі соціальної відповідальності, а не замінити їх [52].

Видача багаторазового посуду або зменшення використання одноразового посуду працівниками. Сьогодні є дуже поширеними практики виробництва орендованого багаторазового посуду. У ПАТ «Миронівський хлібопродукт» слід запровадити практику видачі працівникам склянок для пиття води та термочашок, що значно скоротить використання одноразового посуду. Відповідні дії забезпечать соціальну відповідальність працівників через турботу про навколишнє середовище та дисциплінують працівників на зменшення використання шкідливих для середовища відходів.

Корпоративний університет. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» має велику кількість співробітників, яку необхідно постійно навчати та вдосконалювати їх знання, відповідно до постійного оновлення технологій та запровадження інновацій. Корпоративний університет – це місце для навчання та розвитку працівників компанії, де працюватимуть сертифіковані тренери, коучі, які забезпечуватимуть підвищення управлінських та лідерських показників компанії, забезпечуватиме просування корпоративної культури та цінностей компанії, розвиватиме таланти, а також буде платформою для створення сприятливих умов для розробки та впровадження інновацій.

Портал он-лайн навчання. Сьогодні самонавчання через інтернет стає все більш популярним, тому завданням ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є створення власної платформи, яка б направляла і давала ті знання для кожного працівника, відповідно до його індивідуального плану розвитку, які йому необхідно здобути, як у межах його професійної діяльності, так і для розвитку інших компетенцій. Наприклад, відповідно до принципів соціальної відповідальності, на платформі необхідно постійно проводити тренінги, вебінари стосовно знання з питань з екології, сталого розвитку, соціальної відповідальності. На порталі необхідно пропагувати цінності та завдання компанії, особливо з соціальної відповідальності. Портал також може включати систему подачі пропозицій, щодо реалізації соціальної відповідальності ПАТ «Миронівський хлібопродукт», ділитись власним досвідом з колегами. Важливим фактором онлайн навчання є його екологічність, адже воно більш ніж на 80 % скорочує витрати на електроенергію, заощаджує використання паперу, підручників, виключає витрати на проїзд, обладнання тощо. І перш за все, підвищує рівень задоволення працівників компанією, яка рухається у ногу із технологіями, дозволяє їх бути в курсі нової та актуальної інформації. І відповідно до існуючої системи оцінки персоналу, будуть проведені опитування, підведені підсумки, відповідно до яких будуть враховані та заохочені позитивні результати кожного працівника.

Отже, пріоритетними напрями у вдосконаленні управління розвитком персоналу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» було обрано соціально відповідальний та екологічний розвиток. Відповідно до обраних напрямів, було розроблено заходи з їх реалізації, до яких було віднесено: медичне страхування; сортування сміття в офісі; утворення зелених груп; організації волонтерських ініціатив від працівників компанії; баланс між роботою та сім'єю; нові стандарти соціально відповідального управління; заощадження використання паперу, корпоративний університет; видача багаторазового посуду працівникам портал он-лайн навчання.

3.2. Визначення соціально-орієнтованих пріоритетів в системі управління розвитком персоналу підприємства та шляхів їх реалізації

Носієм соціальної та екологічної культури є персонал компанії, у поведінці якого утвердженні принципи відповідального ставлення до довкілля, готовності вирішувати ті або інші соціально-економічні задачі. Для того щоб бути успішною та сталою організацією, зменшити витрати та вплив на навколишнє середовище, мотивувати персонал до щоденних практик з турботи про природу, виховувати соціально відповідальних працівників – ПАТ «Миронівський хлібопродукт» необхідно обрати стратегію соціально відповідального управління розвитком персоналу.

Стратегія соціально відповідального управління розвитком персоналу (за екологічною складовою) визначається як модель дій організації, що передбачає впровадження найбільш прогресивних технологій щодо формування у працівників компанії екологічної та соціальної свідомості, сприяння розкриттю інноваційного потенціалу та інше, яка акумулюватиме інвестовані кошти у вигляді нових знань, умінь та навичок, які справлятимуть тривалий соціально-економічний вплив і на працівника, і на підприємство (рис. 3.3).

Основним цілями стратегії ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є: зменшення впливу на навколишнє середовище; мотивування персоналу до щоденних практик з турботи про природу; виховування соціально відповідальних та екологічно свідомих працівників; зниження екологічних зборів та платежів; можливість розширення і завоювання ринків збуту; забезпечення здоров'я працівників; підвищення прибутку; зниження собівартості та безпека виробництва; підвищення статусу підприємства тощо.

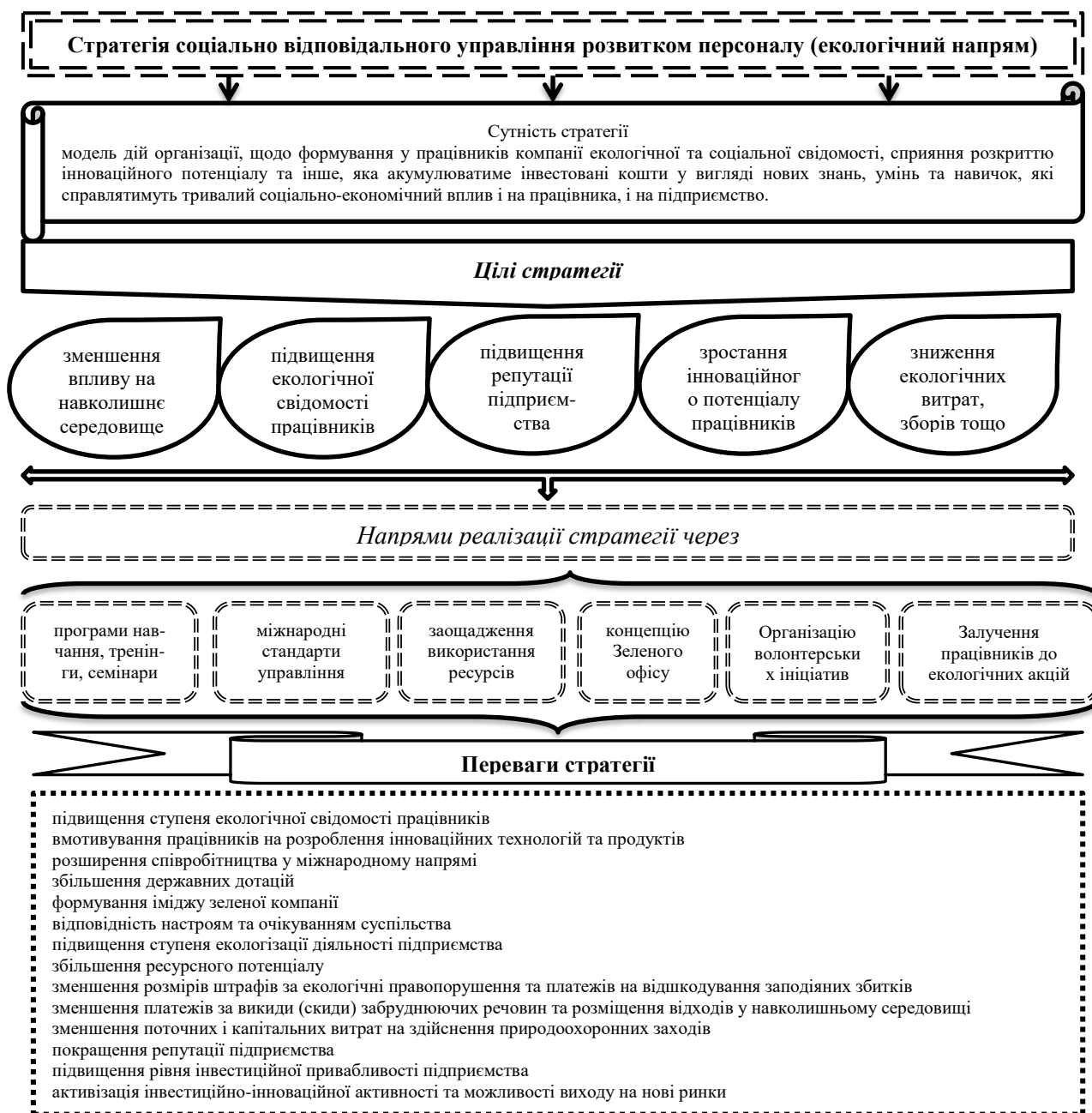


Рис. 3.3. Схема реалізації стратегії соціально відповідального управління розвитком персоналу на ПАТ «Миронівський хлібопродукт»
 (Розроблено автором)

Реалізація стратегії розвитку персоналу включає такі напрями: медичне страхування; сортування сміття в офісі; утворення зелених груп; організації волонтерських ініціатив від працівників компанії; баланс між роботою та сім'єю; нові стандарти соціально відповідального управління; заощадження використання паперу, корпоративний університет; видача багаторазового посуду працівникам, портал он-лайн навчання.

Пріоритетним рішенням реалізації стратегії екологічного розвитку персоналу буде прийняття принципу концепції «Зеленої компанії», а саме сортування сміття на ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

Зелений офіс – це концепція управління компанією, що має на меті зменшити негативний вплив діяльності організації на навколишнє середовище та сприяти раціональному використанню ресурсів, дотримуючись таких принципів, як (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Принципи «Зеленої компанії»

Складено на основі: [53]

— здійснення сортування сміття для вторинної переробки (макулатури, скла, пластику);

— раціональне використання транспорту та організація загально корпоративних перевезень;

- енергоефективна техніка, встановлення вуличних контейнерів для вживаного одягу;

- залучення працівників до суботників, екозаходів тощо;

- зменшення витрат паперу та перехід на електронний документообіг.

Зелений офіс перш за все стосується організаційних дій керівництва і поведінкових звичок працівників компанії та складається з мотиваційних, технічних і освітніх заходів, покликаних допомагати співробітникам компанії дбайливо ставитися до ресурсів офісу, підвищувати корпоративну культуру та її репутацію.

Турбота про майбутні покоління підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність компанії. По-перше, як показують дослідження, корпоративна культура, орієнтована на турботу про довкілля, приваблює нових клієнтів та покупців, а також покращує конкурентоспроможність компанії на ринку. Впровадження екологічно дружніх принципів функціонування офісу – це один із проявів корпоративної соціальної відповідальності. А як показують численні закордонні дослідження, саме соціальна відповідальність є одним із чинників, що формує думку покупців та часто впливає на вибір того або того товару серед різноманіття товарів з приблизно однаковою ціною та якістю.

По-друге, компанії із міцними корпоративними цінностями є привабливішими для найпрогресивнішої частини учасників ринку праці. Адже для висококваліфікованих працівників зі значним досвідом роботи важливим фактором при виборі місця праці є не тільки матеріальна винагорода, але й можливість працювати у динамічній, інноваційній і відповідальній команді. Нарешті, перегляд традиційної організації офісу допомагає усунути джерела небезпеки для здоров'я співробітників, що сприятиме зменшенню респіраторних захворювань, випадків алергій та астм, а також зменшенню таких симптомів, як головний біль, подразнення очей, апатія, що властиві людям, які працюють в офісах з обмеженою вентиляцією [53].

Якщо ПАТ «Миронівський хлібопродукт» здасть 1 тонну макулатури на переробку, на звалище потрапить на 3 м³ менше сміття. Переробка однієї

алюмінієвої банки економить кількість електроенергії, достатню для роботи телевізора протягом 3-х годин. Електроенергії, зекономленої при переробці скляної пляшки, вистачить на 4 години роботи однієї електричної лампочки потужністю 100 Вт. Виробництво продукції з вторинної сировини вимагає значно менше ресурсів, ніж виробництво з первинної сировини.

Одним із перших принципів Зеленого офісу є сортування сміття. Роздільний збір відходів - це система, при якій відходи сортуються за видами (скло, картон і папір, метал, батарейки та лампочки, пластик). Поділ дозволяє зменшити кількість сміття, що вивозиться на полігони, а також виділити із загальної маси відходів матеріали, які можуть бути перероблені або використані повторно.

Досвід проекту «Україна без сміття» показує, що успіх впровадження роздільного збору сміття в офісах українських компаній залежить від наступних чинників:

1. наявність усталеної внутрішньої корпоративної культури та дисципліна;
2. зручність рішень для сортування сміття;
3. логічний механізм та логістика проекту.

Розглянемо дані чинники детальніше [54].

1. Наявність усталеної внутрішньої корпоративної культури та дисципліна. Люди — це найголовніший та разом із тим, найскладніший фактор успішності проекту. Саме від них залежить чи усталиться роздільний збір в офісі. Було помічено, якщо всередині компанії панують сильні цінності та традиції, співробітники приймають, розуміють та розділяють місію та стратегію своєї організації, тоді з радістю сприймають будь-яку нову корисну ініціативу.

Проте навіть у такому випадку буде важливим чітко та грамотно донести до працівників мету даного проекту, створити комфортні умови для його впровадження. Усі фактори повинні бути бездоганними — зрозумілість механізму, естетика, економія часу, результат, щоб ніщо не заважало людям приєднатися до ініціативи. Необхідна внутрішня розсилка повідомлень

працівникам щодо впровадження проекту протягом 2-х перших місяців. На початку або через 2 тижні після впровадження проекту необхідно провести лекцію, щоб працівник відповіли на запитання, з якими зіткнулися в процесі сортування.

2. Зручність рішень для сортування сміття. Усі працівники звикли до власного сміттевого кошика під робочим місцем. Тому доведеться трохи перенавчатись, аби змінити усталену звичку і перейти до нової системи збору сміття. Перш за все, необхідно урахувати площу офісних приміщень, кількість людей, поверхів, інтенсивність продукування конкретних відходів у конкретних кабінетах (наприклад, в принт зонах, канцелярії завжди багато паперу, а на кухні — органічних відходів).

Таким чином, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» необхідно провести дослідження системи офісу та зручно розмістити контейнери для сортування, та щоб зміна контейнерів не викликала зайвих витрат часу і незручності у людей.

Вигляд кожного контейнеру повинен бути естетичним, так, щоб не викликати асоціацій у працівників із брудним сміттям. Таким чином, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» змінить відношення людей до сміття, показуючи, що ретельно відсортовані відходи — це не сміття, а ресурс, гідний нашої уваги. Кожен контейнер важливо доповнити яскравою ілюстрацією, який допоможе розібратися, куди і яке сміття необхідно розділити.

3. Логічний механізм та логістика проекту. Окрім працівників офісу є ще й обслуговуючий персонал, тобто, прибиральниці. Їх не можна залишати без уваги, адже саме від них залежать, відправиться ретельно відсортоване сміття працівниками на звалище або все ж таки на переробку. Звідси, для обслуговуючого персоналу просто необхідно провести міні-лекцію, влаштувати тренінг, щоб переконати виконувати наші рекомендації. Прибиральниця повинна розуміти, що вміст контейнерів для роздільного збору необхідно виносити тільки до спеціального сітчастого контейнеру для ресурсоцінних компонентів на вулиці, а не змішувати його зі звичайним не відсортованим сміттям [54].

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» необхідно прийняти таку схему для реалізації проекту сортування сміття.

1. Для збору паперу необхідно встановити кошики біля кожного робочого столу і по одному кошику біля принтера, копіювального апарату або факсу. Якщо кімната невелика, можна встановити одну корзину на кілька співробітників.

2. Для збору пластику, скла та алюмінієвих банок необхідно встановити контейнери в господарській зоні вашого офісу. При невеликих обсягах відходів можна встановити один загальний контейнер, але тоді перед вивезенням вторинної сировини ці відходи необхідно розсортувати.

3. Для утилізації харчових відходів необхідно встановити диспозери (подрібнювачі харчових відходів). Диспозери дозволяють позбутися практично всіх харчових відходів через каналізаційну систему.

4. При великих обсягах вторинної сировини доцільно організувати майданчики для його тимчасового зберігання. Для зменшення обсягів вторинної сировини знадобиться пресове обладнання, яке можна купити або взяти в оренду. Спресовані стоси дозволяють знизити обсяг зберігається сировини до 10 разів. Компанії, які пропонують пресове обладнання, допоможуть встановити, налагодити і забезпечити обслуговування пресів.

5. При невеликих обсягах вторинної сировини також потрібні майданчики для тимчасового зберігання. При наявності спеціалізованого приміщення складувати вторинну сировину можна до тих пір, поки не буде накопичено кількість, достатню для вивозу.

6. Для вивезення роздільно зібраних відходів можна укласти контракт з компанією, що займається прийомом вторинної сировини.

7. Агітувати співробітників збирати сміття роздільно. Підтримка всього персоналу - важлива умова для успішної організації системи селективного збору відходів.

Важливим етапом запровадження сортування сміття та «Зеленої компанії» є збільшення обізнаності працівників у даних питаннях таким шляхом.

1. Проінформувати своїх співробітників про те, що у компанії тепер будуть впроваджуватися принципи сортування сміття. Розповісти їм, як важливо для компанії участь в даній програмі, і яка допомога буде потрібна від кожного з них. Екологічна відповідальність – це не пусті слова, співробітники компанії повинні розуміти, чому і навіщо ПАТ «Миронівський хлібопродукт» просить їх економити папір і воду.

2. Пояснити співробітникам, яку користь вони принесуть навколишньому середовищу, самим собі і бюджету організації. Для наочності необхідно привести реальні цифри економії.

3. Необхідно бути готовим по кілька разів повторювати інформацію працівникам для закріплення цінностей компанії.

4. Компанії необхідно додати інформаційні плакати про економію паперу поруч з оргтехнікою, електроенергії - поруч з комп'ютерами на робочих столах, води і необхідності окремо викидати сміття - в туалетних кімнатах і в кухонних приміщеннях.

5. Новини про успіхи «Зеленого офісу» можна і потрібно розсилати співробітникам по електронній пошті, а на корпоративному сайті можна зробити окрему сторінку проекту. Для учасників проекту будуть цікавих тематичні освітні лекції, особисті зустрічі з експертами в сфері охорони навколишнього середовища та ресурсозбереження. Може бути, дізнавшись від колег про нову технологію енергозбереження, хтось із співробітників займеться «озелененням» не тільки робочого місця, а й власного будинку.

Отже, ключовим моментом у впровадженні сортування сміття у ПАТ «Миронівський хлібопродукт» все ж є донесення важливості даного проекту власним працівникам, його важливості, як для них самих, так і для компанії. Дослідження показують, що робота у зеленому офісі підвищує продуктивність праці на 10 %. Для цього необхідно прописати принципи соціальної

відповідальності у стратегії та цінностей компанії. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» необхідно активно та систематично проводити тренінги на тематики: «Живи органічно», «Екологічні проблеми сьогодення та шляхи збереження довкілля», «Правила успішного сортування сміття», «Україна без сміття», «Європейський досвід поводження з відходами», «Цілі сталого розвитку», «Звітність у сфері сталого розвитку GRI», «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» тощо.

Для закріплення та повного розуміння катастрофи та наслідків недбального поводження з навколишнім середовищем, необхідно проводити систематичні виїзди для суботники, облагородження та прибирання територій, місць відпочинку тощо.

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» необхідно знайти добросовісного контрагента, який забиратиме відсортовані відходи та відправлятиме їх до цільового призначення, а не на стихійні звалища.

Сортування сміття, перш за все, розвиватиме та забезпечить соціальну відповідальність працівників. Основними перевагами сортування сміття для працівників компанії ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (Рис. 3.5):

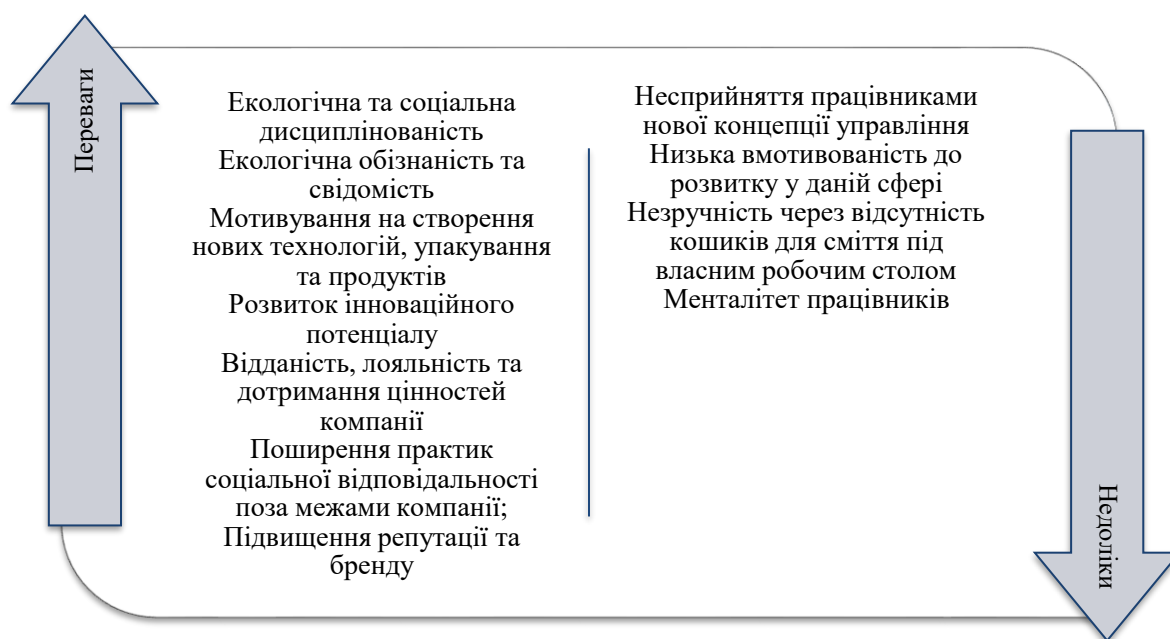


Рис. 3.5. Переваги та недоліки запропонованого заходу

(Розроблено автором)

- екологічна та соціальна дисциплінованість;
- збільшення екологічної обізнаності та свідомості;
- мотивування на створення нових екологічно чистих технологій, упакування та продуктів;
- розвиває інноваційний потенціал працівника;
- збільшення відданості, лояльності та дотримання цінностей компанії;
- поширення практики соціальної відповідальності поза межами компанії;
- підвищення репутації та бренду ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

До недоліків можна віднести такі моменти, як:

- несприйняття працівниками нової концепції управління;
- низька вмотивованість до розвитку у даній сфері;
- не зручність через відсутність кошиків для сміття під власним робочим столом;
- менталітет працівників.

Впровадивши даний проект всередині компанії ПАТ «Миронівський хлібопродукт» може надалі пропагувати принципи сортування сміття у регіонах своєї присутності та по всій Україні. Забезпечити це можна шляхом встановлення роздільних контейнерів по садочках, школах, університетах, лікарнях тощо. Також, запроваджуючи дні масового збирання макулатури, батарейок, пластику як серед працівників, так і серед місцевих жителів. Виручені гроші можна буде віддати на благодійність або для облагородження місцевості регіону збору відходів.

Отже, для підвищення соціальної відповідальності працівників ПАТ «Миронівський хлібопродукт» було запропоновано впровадити всередині компанії сортування сміття з одночасними проведеннями тренінгів, навчань та виїздів на природу для підвищення екологічної свідомості, підвищення інноваційного потенціалу та прихильності до компанії, як до чесного роботодавця.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих напрямів на підприємстві

Розглянемо економічну ефективність впровадження проекту сортування сміття для розвитку персоналу на засадах соціальної відповідальності. Розглянемо загальну масу відходів за поводженням (табл. 3.1).

Загальна маса відходів, що продукувала ПАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2016 році становила 131 535,675 тонн. Відповідно до договору з контрагентом по вивезенню сміття ПАТ «Миронівський хлібопродукт» він вивозить сміття на стихійні звалища.

Таблиця 3.1.

Розподіл відходів ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

№	Вид поводження	Маса, т
1	2	3
1	Передача контрагенту за договором	61085,948
2	Виділення цінних компонентів, в т. ч. виділення енергії	51799,401
3	Компостування	7642
4	Можливість повторної переробки	4448,314
5	Інше	6559,922
6	Сума	131535,675

(Розроблено автором)

Відповідно до попередньо проведених дослідженнях, відсотковий вміст сміття має такий вигляд з відповідним тоннажем у ПАТ «МХП» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Розподіл відходів вторинної сировини ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

№	Вид матеріалів	Відсотковий вміст, %	Маса відходів, т
1	2	3	4
1	Папір	10	444,8
2	Органічні відходи	45	2001,7
3	Пластик	14	622,8
4	Скло	3	133,4
5	Залишкове сміття	30	1334,5

(Розроблено автором)

Органічні відходи (гній, послід, тушки тварин/птиці, залишки патрання, відходи інкубації) ПАТ «Миронівський хлібопродукт» переробляє на власному

біогазовому комплексі на біоенергію та виготовлення компосту. Дослідимо ціни на здачу вторинної сировини на ринку України та можливу віддачу від переробку сміття (табл. 3.2).

Таблиця 3.3.

Економічна віддача від здачі вторинної сировини

№	Вид матеріалів	Ціна за тону, грн.	Дохід від здачі вторинної сировини, грн.
1	2	3	4
1	Макулатура	3500	1556909,9
2	Відходи пластику	3100	1930568,3
3	Склобій	1100	146794,36
4	Сума		3634272,54

(Розроблено автором)

Отже, сортування сміття та здача його на вторинну переробку принесе компанії дохід у 3 634 272,54 грн. у рік. Проте ПАТ «Миронівський хлібопродукт» необхідно закупити контейнери для сортування сміття у офісі, зберігання у відсортованому вигляді поза межами приміщення та заключити договір по вивезенню сміття. Все ж головною метою впровадження даного проекту є виховання соціальної відповідальності у працівників компанії, тому основні витрати складатимуть проведення тренінгів, практичних занять, масових акцій від ПАТ «Миронівський хлібопродукт» по збору сміття у регіонах присутності компанії та інше. Розглянемо витрати проекту (рис. 3.4)

Таблиця 3.4.

Економічна віддача від здачі вторинної сировини

№	Вид витрат	Вартість	Кількість	Загальні витрати, грн.
1	2	3	4	
1	Контейнери роздільного збору сміття для офісу	500 грн./шт.	3000 шт.	600000
2	Загальні контейнери збору сміття	19000 грн./ шт.	150 шт.	1900000
3	Послуги вивезення сміття	2000 2р./м	12 місяців у 25 підприємствах	600000
4	Тренінги та навчання	350000	-	350000
5	Організація акцій по поширенню принципів соціальної відповідальності	125000	-	125000
6	Сума			5300000

(Розроблено автором)

Контейнери роздільного збору сміття для офісу є призначеними для багаторазового використання (термін придатності 7 років). Вони розділятимуться на три відділення: 1 – папір; 2 – пластик, метал та скло; 3 – залишкове сміття. На верхніх кришках буде прописано метод утилізації сміття, який вид тощо.

Загальні контейнери будуть використовуватись для збору та зберігання вторинних відходів до моменту їх вивезення контрагентами. Їх кількість у наборі становить три штуки, об'єм кожного становитиме 1100 л.

Для кожного підприємства холдингу буде укладено договір про вивезення сміття з територій підприємства та доставлено до місць збору вторинної сировини. В Україні існує безліч транспортних компаній, які займаються перевезенням сміття до місць збуту сміття, проте відповідно до найкращих відгуків основним постачальником як контейнерів для сміття, так і послуг вивезення сміття було обрано вузькоспеціалізовану компанію «Україна без сміття».

Провідним напрямом впровадження сортування сміття на підприємствах ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є розвиток соціальної відповідальності кожного працівника компанії. Банальне встановлення кошиків не принесе ніяких результатів, тому перш за все необхідно прописати нові цінності, донести важливість проекту до працівників. Цінності компанії необхідно розміщувати (на бізбордах, телевізорах, корпоративних порталах тощо), щоб працівники завжди мали пам'ятку про соціально відповідальну стратегію компанії. Проведення тренінгів щомісяця на тематику виховання соціально відповідального працівника, про наслідки безвідповідальної діяльності та важливість працівника у досягненні успіхів компанії завдяки його діяльності.

Використовуючи теоретичні знання ПАТ «Миронівський хлібопродукт» необхідно їх застосовувати на практиці. Так, залучення працівників до масових облагороджень територій, проведення ними лекцій у школах, садочках та університетах. Також, задля зменшення використання одноразового посуду, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» має організувати акцію та видати кожному

співробітнику скляну чашку, що перш за все зменшить пластикові відходи та вмотивує працівників.

Тобто, успішність розвитку персоналу ПАТ «Мироніський хлібопродукт» буде залучення працівників до будь-яких акцій пов'язаних із соціальною відповідальністю, що надихне співробітників на екологічно безпечний підхід у роботі, звичках, створить позитивний психологічний клімат в колективі та підвищить лояльність до організації.

При визначенні ефективності інвестицій запровадження сортування сміття на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» скористаємося найбільш відомим та широко використовуваним методом NPV. Чиста приведена вартість (NPV (Net Present Value) дає змогу визначити нижню межу прибутковості проекту та використовувати її як критерій при виборі найбільш ефективного, тобто визначити абсолютну величину ефекту від реалізації запропонованого проекту[55]. Визначається він за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t - C_{0t}}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де CF_t – потік коштів (доходів, річний економічний ефект) від впровадження проекту, гр. од.;

C_{0t} – початкові інвестиції або інвестиційні витрати, гр.од.;

r – ставка дисконтування (30 %);

t – кількість періодів.

Враховуючи турбулентні умови середовище всередині України ставку дисконтування необхідно брати не менше 35 %.

Відповідно до проведених досліджень, впровадження та дотримання принципів Зеленого офісу та соціальної відповідальності роботодавцем, підвищує продуктивність праці на 5 % [56]. На даний момент продуктивність праці становить 85 % зі значенням 467,24, впровадження даного проекту підвищить її на 50 %. Звідси, використовуючи відношення визначимо прогнозовану продуктивність праці та обсяги виробництва продукції.

$$ПП = \frac{467,24 * 90}{85} = 494,73$$

$$ОВ=494,73*27234=13473386 \text{ грн.}$$

Отже, зростання обсяги виробництва продукції за рахунок проекту:

$$13473386-12724865=748521,5 \text{ грн.}$$

Приріст обсягів виробництва становитиме 748521,5 грн.

Відповідно до формули 3.1 розрахуємо чистий дисконтований дохід від впровадження даного проекту (табл. 3.5). Загальними витратами проекту було визначено 5 300 000 грн.. Основним доходами від впровадження проекту є збут сміття у розмірі 3634272,54 грн., а також за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, на основі вмотивованості та збільшення лояльності до компанії збільшаться на 748521,5 грн.. Отже, загальний дохід у рік становитиме 4382794,01 грн. У проекті закладено період окупності у 3 роки.

Таблиця 3.5.

Розрахунок економічної доцільності проекту

№	Рік	Проект	Ставка дисконтування (35 %)	Чистий дисконтований дохід	Сума
1	2	3	4	5	6
1	0	(5300000)	1	(5300000)	
2	1	4382794,01	0,7407	3246514,08	-2053485,92
3	2	4382794,01	0,5487	2404825,25	351339,33
4	3	4382794,01	0,4064	1781352,03	2132691,36
5	NPV				2132691,36

(Розроблено автором)

Отже, виходячи із табл. 3.5 та розрахунку NPV проект є доцільним до впровадження, адже сумарний результат є більшим за одиницю, а саме прибуток становитиме 2132691,36 грн..

Розрахуємо індекс прибутковості (Profitability Index) інвестицій, щоб отримати відносну величину ефекту від реалізації проекту:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{C_{0t}}{(1+r)^t}} \quad (3.2)$$

Звідси, індекс прибутковості становитиме 1.4, що є більшим одиниці, а отже, проект є ефективним.

$$PI = \frac{7432691.36}{5300000} = 1.4$$

Кінцевим показником розрахунку ефективності є термін окупності інвестицій (дисконтований) або період окупності проекту. Він визначається як період у якому акумульовані дисконтовані доходи перевищують вартість інвестицій. Визначається він за формулою:

$$PP = \frac{CF_t}{F} \quad (3.3)$$

де F – щорічний чистий дохід;

Отже, термін окупності інвестицій становить 1,15 року.

$$PP = 1 + \frac{351339,33}{2404825,25} = 1,15$$

Окрім економічного ефекту, впровадження засад соціальної відповідальності відіграє роль на кожному етапі функціонування компанії забезпечить такі переваги (рис. 3.6).

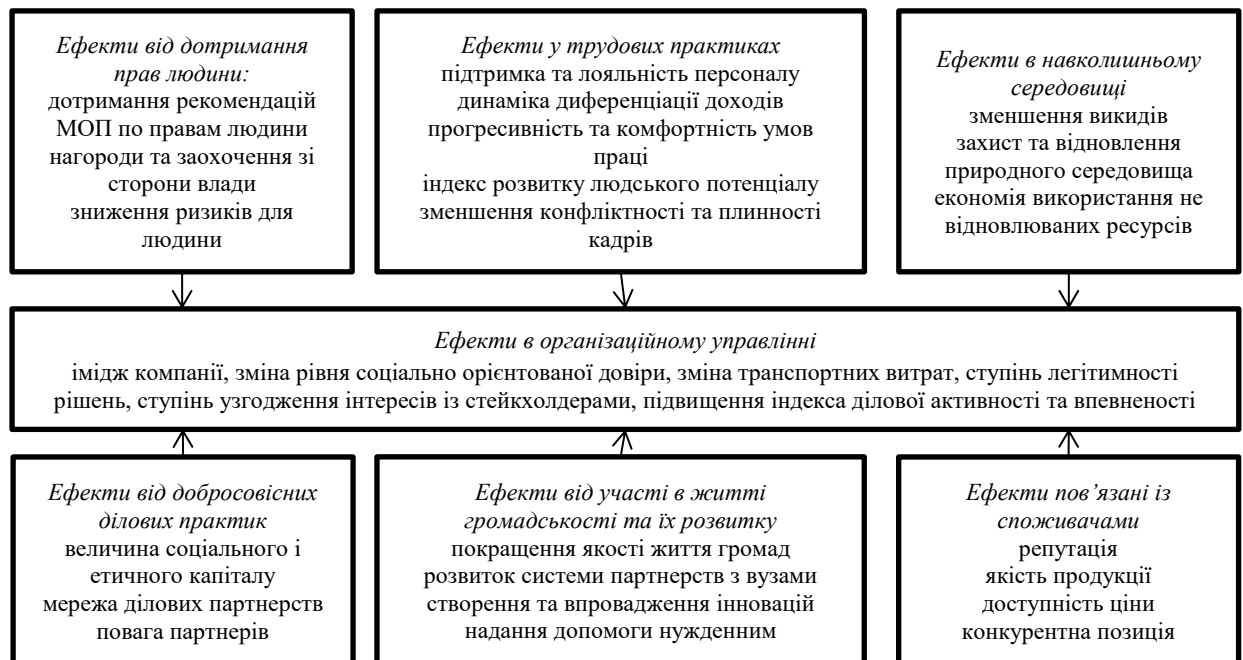


Рис. 3.6. Ефекти від впровадження соціальної відповідальності

(Розроблено автором)

Отже, проект із впровадження сортування сміття задля збільшення соціальної відповідальності працівників компанії ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є економічно доцільним. Дохід від впровадження проекту становить 2132691,36 грн., а індекс прибутковості 1,4. Також, проект охоплює короткий період окупності у 1,15 року.

Висновки до розділу 3

За результатами аналізу політики розвитку персоналу та соціальної відповідальності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» було визначено, що розвиток соціально відповідального персоналу є першочерговим завданням компанії, яка хоче підвищити свої позиції на ринку та завоювати репутацію відповідального роботодавця. Висока лояльністю персоналу забезпечить ріст компанії, тому було запропоновано два напрями розвитку персоналу на соціальних та екологічних засадах. Було обрано напрями виховання соціально відповідального персоналу, які включають безліч складових до яких можна віднести медичне страхування, сортування сміття в офісі, утворення зелених груп, організації волонтерських ініціатив від працівників компанії, баланс між роботою та сім'єю, зменшення використання паперу, видача багаторазового посуду, нові стандарти соціально відповідального управління, корпоративний університет та портал он-лайн навчання.

Сформовано стратегію соціально відповідального управління розвитком персоналу ПАТ «МХП», яка спрямована на виховання екологічної свідомості у працівників компанії, що, як було виявлено, сприятиме зростанню лояльності працівників, репутації, формуватиме імідж зеленої компанії, скоротись вплив на навколишнє середовище, що у свою чергу забезпечить розвиток екологічних інновацій, співробітництва у міжнародному напрямі, економічну ефективність та збільшить державні дотації.

Пріоритетним соціально-орієнтованим напрямом було обрано впровадження роздільного сортування сміття в офісах компанії ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Сортування сміття є один із найважливіших принципів концепції Зеленого офісу. Було визначено, що звичайного встановлення роздільних кошиків для сміття є недостатнім, звідси, передовим завданням є донести до працівників важливість даного проекту для компанії та їх відповідальності за майбутні результати. Шляхами реалізації даного заходу є прописання засад соціальної відповідальності у стратегії компанії, віднесення їх до цінностей та основних завдань ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Окрім цього необхідним є щоденне нагадування про дані принципи розвішавши плакати по всіх територіях офісу, транслявання на екранах телевізорів, розміщення на головній сторінці корпоративного порталу.

Було визначено, що орієнтовні витрати на реалізацію даного проекту складатимуть 5,3 млн. грн., очікувані доходи у свою чергу – 4382794,01 грн.. Після аналізу економічної доцільності проекту було визначено, що він є ефективним, дохід від впровадження його становить 2132691,36, а термін окупності інвестицій 1,15 років.

ВИСНОВКИ

1) Дослідивши сутність поняття «управління розвитком персоналу» у магістерській дисертації, можна узагальнити, що це інтегрована система заходів у яку входить навчання персоналу, його підготовка та перепідготовка, підвищення кваліфікації, професійна адаптація, кар'єрний ріст, підвищення соціального статусу тощо, для досягнення необхідного рівня знань, умінь та навиків, а також формування системи цінностей, які дозволяють підвищувати стратегічну конкурентоспроможність компанії. Було визначено, що важливою перевагою розвитку персоналу є формування інноваційного потенціалу компанії, що полегшить впровадження інноваційних змін. Серед найбільш важливих методів розвитку персоналу, які доцільно впроваджувати вітчизняним компаніям у свою діяльність було виокремлено такі як: коучинг, e-learning, buddying, shadowing тощо.

Після аналізу поглядів на визначення поняття «соціальна відповідальність підприємства», можна дійти висновку, що це система цінностей та правил, якими керується організація на добровільній основі, що ґрунтуються на концепції сталого розвитку з метою подолання суспільних проблем на засадах добросовісної співпраці із стейкхолдерами, що забезпечує зростання її репутації та конкурентоспроможності. Було досліджено, що соціальна відповідальність реалізується через внутрішню та зовнішню форми. Зовнішня зорієнтована на природоохоронну діяльність, суспільні інтереси та добросовісні ділові практики. У свою чергу, внутрішня реалізується через розвиток, підтримку персоналу, охорону праці та соціально відповідальної реструктуризації. Було виявлено, що соціальна відповідальність проявляється на усіх етапах розвитку персоналу починаючи з відбору та адаптації та закінчуючи навчанням. Отже, важливим етапом донесення та ролі соціальної відповідальності до персоналу є прописання її у стратегії та цінностях, дотримання яких є обов'язковим працюючи у компанії. Відтак, соціальна відповідальність відіграє важливу роль у розвитку персоналу, адже вона

спрямовує працівників відповідно до сучасних тенденцій потреб, проблем та заходів у світі, відповідно до яких у працівників відкривається потенціал до інноваційної діяльності (винайдення нових екотехнологій, екопродуктів, екологічно безпечного (швидкорозкладаючогось) упакування) та вмотивовує працівників до свідомого та безпечного відношення до суспільства (інших стейкхолдерів) та навколишнього середовища. Відповідно було з'ясовано, що впровадження соціальної відповідальності забезпечує укріплення репутації, зростання є конкурентоспроможності та завоювання лояльності у працівників як відповідального роботодавця.

2) Отже, базою дослідження було обрано провідний агрохолдинг України, історія якого датується ще у 1998 році. Аналіз показав, що ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є найбільшим виробником м'яса птиці, більш відомим під ТМ «Наша Ряба», «Легко!» та «Бащинський» та займає понад 60 % ринку України. У ході своєї діяльності компанія набула земельний банк у 370 тис. га. Основними напрямками діяльності є рослинництво, птахівництво і супровідні виробництва, м'ясопереробка та інша діяльність. Було з'ясовано, що у побудові організаційної структури використовує лінійно-функціональний тип. Було визначено, що характерною особливістю компанії є вертикально інтегрована бізнес-модель із закритим типом виробництва.

Дослідження показали, що ПАТ «МХП» у 2017 році був визнаний найкращим роботодавцем в агросекторі, а його персонал налічував 28 тис. чол.. Проте було помічено високу плинність кадрів з показником 0,24. Аналіз політики розвитку персоналу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» визначив чотири складових: навчання - професійний розвиток та особистісний розвиток; оцінювання результатів і досягнень; розвиток кар'єри; створення та ведення кадрового резерву. Аналіз показав, що потреба у розвитку персоналу визначається відповідно до розробленої всередині компанії системи розвитку, оцінки та планування кар'єри «МОКО». Результати оцінки персоналу компанії розподіляють на три зони: зелена (найкращі працівники), оранжева (проміжна), червона (працівники на звільнення). Працівники, які попадають до зеленої зони

отримують безліч переваг. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» забезпечує працівникам усі умови для розвитку шляхом аудиторних тренінгів, семінарів, майстер-класів, вебінарів та бізнес-ігор тощо. Отже, у компанії існують різні програми кар'єрного розвитку та просування.

Отже, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» розуміє свій вплив на оточуюче середовище та намагається впровадити принципи соціальної відповідальності в усі бізнес-процеси компанії. Було виявлено, що соціальна відповідальність компанії спрямована на: соціальні ініціативи та практичного покращення добробуту суспільства; задоволення потреб споживачів продукції; збереження здоров'я та безпека працівників, розвиток кадрового потенціалу; захист довкілля, підвищення енергоефективності підприємств компанії; побудова взаємовигідних партнерських стосунків із стейкхолдерами. Було досліджено, що сума соціальних інвестицій щороку зростає на 2016 рік вони становили 67,47 млн. грн.. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» намагається забезпечити підтримку працівників у таких сферах: пільгове харчування, житло у віддалених регіонах, безкоштовний спортзал, трансфер з роботи/на роботу, навчальні відпустки для студентів ВНЗ, відпустка по догляду за дитиною до трьох років, мобільний зв'язок, навчання дітей, бібліотеки та тощо. Проте основна спрямованість КСВ зорієнтована більше на зовнішнє середовище. Отже, реалізація внутрішньої КСВ заключається у формування гідних умов праці, проте мало зорієнтована на виховання соціально відповідального персоналу, їх обізнаності та екологічної свідомості, екодисциплінованості та інноваційності.

3) Розрахунок показав, що на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» працює 0,06 % населення України, враховуючи їх сім'ї даний показник може зрости мінімум у 2 рази. Тому пріоритетним завданням компанії було обрано розвиток персоналу на засадах соціальної відповідальності. Результати дослідження показали, що поширення практики соціальної відповідальності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» забезпечить зростання лояльності працівників, прихильності споживачів та закріплення репутації бренду. Отже,

було запропоновано такі заходи для поширення практики соціальної відповідальності на ПАТ «Миронівський хлібопродукт», як: медичне страхування, сортування сміття в офісі, утворення зелених груп, організації волонтерських ініціатив від працівників компанії, баланс між роботою та сім'єю, зменшення використання паперу, видача багаторазового посуду, нові стандарти соціально відповідального управління, корпоративний університет та портал он-лайн навчання.

Було сформовано стратегію соціально відповідального управління розвитком персоналу, яка ґрунтуватиметься на вихованні екологічно та соціально свідомого персоналу, провадженні практик зеленої компанії, а здобуті навички працівників у даній сфері забезпечуватимуть економічні зиски компанії. Пріоритетним напрямом для початку реалізації стратегії було запропоновано впровадження практик «Зеленого офісу», а саме роздільне сортування сміття у офісах компанії ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Відомо, що сортування сміття – це один із головних принципів зеленої компанії. Відтак, даний проект змінить відношення працівників до сміття, показуючи, що ретельно відсортовані відходи — це не сміття, а цінний ресурс, який можна вторинно використати без шкоди навколишньому середовищу. Проте імплементація даного проекту буде неможлива без проведення закріплення у свідомості працівників важливості даного проекту та необхідної участі їх для забезпечення результату. Тобто, було визначено, що проект має бути підкріплений різними тренінгами, семінарами та масовими акціями серед працівників.

Розрахувавши NPV було визначено, що проект є економічно доцільний, дохід від його провадження становитиме 2132691,36, а термін окупності інвестицій 1,15 років. Загальні витрати включають закупівлю контейнерів, тренінги, витрати на проведення акцій та складають 5,3 млн. грн.. Доходи від реалізації проекту очікуються від здачі вторинної сировини та зростання продуктивності праці та складуть 4382794,01 грн. на рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Егоришин А.П., Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
2. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. - 679 с.
3. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М. О. Меньшикова – Курск : Курский держ. ун-т, 2008. URL: <http://scientific-notes.ru/pdf>.
4. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щекин; авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
6. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / А.Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 312 с.
7. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
8. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2002 р. - 351с.
9. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>
10. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / Пер. с англ. под. ред И. Прокопенко. - К. : Норта . - Ч. 1. - с. 18.
11. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под. ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М., 1998. - с. 299.
12. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. - М.: Междунар. отношения, 1997. - с. 243.

13. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 1998.
14. Философская энциклопедия. - М., 1967. - с. 452.
15. Зеновьев А. А. Логическая социология. - М.: Социум, 2002.
16. Мажник Н. А. Костін Д. А., Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства // Бізнес Інформ. – 2011. – №1. – с. 103–107.
17. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
18. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу / В. М. Четверик // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 11. - с. 214-217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_11_44.
19. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/>
20. Пługина Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Пługина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 42. - с. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47
21. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - с. 73-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29_19
22. Марра Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. проф., д-ра Р.Марра, д-ра Г. Шмидта. –М.: Изд-во МГУ, 1997.– 480 с.
23. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств / К. О. Любимова. // Ефективна економіка. - 2012. - № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_30
24. Яхонтова Е. С. Стратегічне управління персоналом: навчальний посібник / Є. С. Яхонтова. - М.: Вид. «Дело» РАНХиГС, 2013. - с. 162.

25. Уїтмор Дж. Коучинг високої ефективності / Дж. Уїтмор / Перекл. з англ. - М.: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу, 2005. - 168 с.
26. Міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності»
27. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. F. Drucker. – NY : Harper&Row, 1994. – p. 840.
28. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення // Український соціум. – 2013. – № 2(45). – с. 163-176.
29. Пермінова Г. В. Аналітично–концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право . – 2013. – № 4. – с. 81–84.
30. Усатенко О. В. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства у процесі сталого розвитку для цілей управлінського обліку // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . – 2014. – № 794. – с. 88–94.
31. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: [монографія] — Рівне : НУВГП, 2014. — 216 с.
32. Дейч М. Є. Соціальна відповідальність бізнесу в системі соціально-трудових відносин // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — 2012. — № 2(4). — с. 52—60.
33. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. –180 с.
34. Grayson, D. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business / D. Grayson, A. Hodges. – Sheffield: Greenleaf Publishing, 2004. – 390 p.

35. Колот А. М. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2015. — 519 с.

36. Балика О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.07 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / О. Г. Балика ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К., 2014. — 20 с.

37. Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності / О. А. Грішнова // Чернігів. наук. часопис. - Серія 1. Економіка і управління. - 2011. - № 2(2). - с. 110-117.

38. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами / Т. Г. Кицак; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. — К., 2008. — 20 с.

39. Головний сайт ПАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/home>

40. База даних ПАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: <http://smida.gov.ua/db/participant/14307699>

41. Нефінансовий звіт за 2016 рік ПАТ «Миронівський хлібопродукт» «Партнерство задля сталого розвитку» - К., 2016 – 90 с.;

42. Положення про проведення оцінки професійної діяльності працівників підприємств, які входять до Групи компаній «Миронівський хлібопродукт», К. 2013, 4 с.;

43. Положення про наставництво, К. 2010, 9 с.;

44. Положення про адаптацію та порядок проходження випробувального терміну ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - К., 2014 – 3 с.;

45. Положення про політику корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - К., 2016 – 7 с.;

46. Положення про кадрову політику ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - К., 2016 – 9 с.;

47. Положення про екологічну політику ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - К., 2016 – 4 с.;

48. Положення про політику охорони та безпечних умов праці ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - К., 2016 – 10 с.;

49. Гарбарчук К. В., Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства, Двадцять п'яті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. - Львів, 2018 – 20-21 с.

50. Горфинкель В. Я., Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Горфинкель, Н. В. Родионова; под общ. ред. В. Я. Горфинкеля. - М. : Издательство Юрайт, 2014. - 570 с.

51. Петрушенко М. М., Економічне обґрунтування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.06 / М.М. Петрушенко ; Сумс. держ. ун-т. – Суми, 2007. – 22 с.

52. Коротков Э. М, Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. - М. : Издательство Юрайт, 2013. - 445 с

53. Зелений офіс: з турботою про довкілля, з вигодою для бізнесу. URL: https://www.okko.ua/uploads2016/img/page/Go_green/Green_office-2_2009.pdf

54. Сортування відходів в офісі – перший принцип Green office, Україна без сміття. URL: <http://nowaste.com.ua/sortuvannya-vidhodiv-v-ofisi-pershij-printsip-green-office/>

55. Идрисов А . Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. – М: Про - Инвест - ИТ, 1995. – 157 с .

56. Данилова Н. В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України / Н. В. Данилова // Modern economics. - 2017. - № 3. - С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9

57. Родіонова О.Ю. Екологічні складові культури підприємства / О.Ю. Родіонова // Культура народів Причорномор'я. - 2011. - № 197, Т. 2. - С. 57-59

58. Концепція зеленого офісу: Рек. для орг. щодо екологічно дружнього ставлення до навколиш. середовища / робоча група: О. П. Маслюківська та ін. — К.: Унів. вид - во «Пульсари», 2007. — 64 с.

59. Как сделать офис зелёным. Рекомендации 2016. На основе материалов Гриппис. – М.: 2016. – 35 с.

60. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Політика соціальної відповідальності підприємства та її роль у забезпеченні розвитку персоналу, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць, елект. наук. вид., URL: <http://spu.fmm.kpi.ua>

61. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2018 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018 – 106 с.;

ДОДАТКИ